

Die Bedeutung der Zweigstellenpolitik für die Universalbanken

von

Dipl.-Kfm. Günther J. W. Merl

aus

Amberg

1973

Die Bedeutung der Zweigstellenpolitik für die Universalbanken

Inaugural-Dissertation

zur Erlangung des akademischen Grades

eines Doktors der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften

(Dr. rer. pol.)

an der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät
der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg

vorgelegt

von

Dipl.-Kfm. Günther J. W. Merl

aus

Amberg



Referent: Professor Dr. Oswald Hahn

Korreferent: Professor Dr. Ludwig Berekoven

Tag der mündlichen Prüfung: 12. Dezember 1973

Inhaltsverzeichnis

	Seite
1. Abschnitt: Grundlegung	1
A. Der Begriff der Zweigstelle	1
B. Die Zweigstellenpolitik	5
I. Die Motive der Zweigstellenerrichtung	5
II. Die Zweigstellenerrichtung als Teil der bankbetrieblichen Absatzpolitik	8
a. Der Absatzbegriff	8
b. Die Instrumente der bankbetrieblichen Absatzpolitik	10
c. Charakterisierung des absatzpolitischen Mittels Zweigstellenpolitik	12
1. Die Zweigstellenpolitik als Qualitätswettbewerb	12
2. Die Zweigstellenpolitik als Beziehungswettbewerb	14
III. Volkswirtschaftliche Aspekte der Zweigstellenerrichtung	15
C. Die Zweigstellentypen	16
I. Das Leistungsvermögen als typenbildendes Kriterium	17
a. Vollstellen	17
b. Teilstellen	18
II. Die Sortimentsbreite als typenbildendes Kriterium	19
a. Universell ausgerichtete Zweigstellen	20
b. Speziell ausgerichtete Zweigstellen	20
1. Einlagenzweigstellen	21
2. Kreditzweigstellen	23
aa. Kreditzweigstellen des gewerblichen Geschäfts	23
bb. Kreditzweigstellen des privaten Geschäfts	24
3. Dienstleistungszweigstellen	24

III. Die Absatzstrategie als typenbildendes Kriterium	25
a. Defensivgründungen	25
b. Offensivgründungen	26
IV. Der Mobilitätsgrad als typenbildendes Kriterium	26
a. Immobile Zweigstellen	26
b. Mobile Zweigstellen	28
D. Die Zweigstellenentwicklung	29
I. Die Geschäftsstellenentwicklung	29
a. Die Geschäftsstellenentwicklung bis zur Zeit der Bedürfnisprüfung	30
1. Kreditbanken	30
2. Sparkassen	32
3. Kreditgenossenschaften	32
b. Die Geschäftsstellenentwicklung in der Zeit der Bedürfnisprüfung	32
c. Die Geschäftsstellenentwicklung nach Aufhebung der Bedürfnisprüfung	35
II. Die Bankstellendichte	39
E. Abgrenzung	43
2. Abschnitt: Die Zweigstellenpolitik als Absatzproblem	44
A. Das Nachfragerverhalten	44
I. Erklärungsmodelle des Käuferverhaltens	45
II. Verhaltensmodelle für die Nachfrage von Bankleistungen	46
a. Die Marktsegmentierung	47
b. Das Verhaltensmodell von Loos	51
c. Das "Prinzip der Einkaufswirtschaftlichkeit" von Süchting	52
1. Wesen	52
2. Prämissen	54
aa. Rationales Verhalten des Nachfragers	54
bb. Kundenanwerbung oder Kundenabwerbung	58
cc. Erstmalige oder wiederholte Leistungsnachfrage	60
dd. Einzelleistung oder Gesamtleistung	62

III. Ergebnis	64
B. Die Bedeutung der Zweigstellenpolitik bei den verschiedenen Bankabsatzleistungen	64
I. Die Nachfrage der Publikumskundschaft	65
a. Sichteinlagen	65
b. Spareinlagen	70
c. Konsumentenkredite	76
d. Dienstleistungen	79
II. Die Nachfrage der Individualkundschaft	80
a. Sichteinlagen	80
b. Termin- und Spareinlagen	81
c. Kredite	82
1. Betriebskredite	82
2. Anlagekredite	84
d. Dienstleistungen	86
III. Ergebnis	86
3. Abschnitt: Die Zweigstellenpolitik als Beschaffungsproblem	89
A. Die Beschaffung monetärer Einsatzfaktoren	89
B. Die Beschaffung materieller Einsatzfaktoren	89
I. Die Beschaffung von Personal	90
II. Die Beschaffung von Raum	91
4. Abschnitt: Die Zweigstellengründung als Finanzierungsproblem	93
A. Der Zusammenhang zwischen dem Grad der Standortspaltung und der Art der bankbetrieblichen Finanzierung	93
I. Zweigstellenintensive Institute	94
II. Filialintensive Institute	96
III. Geschäftsstellenlose Institute	99
IV. Ergebnis	102

	<u>Seite</u>
B. Die Qualität der zweigstellenbedingten Finanzierung	102
I. Rentabilitätsaspekte	102
a. Zinskosten	103
1. Die absolute Höhe der Zinskosten	103
2. Die Stabilität der Zinskosten	104
b. Liquiditätskosten	105
c. Verwaltungskosten	107
d. Ertragsfähigkeit	111
e. Zusammenfassung	113
II. Liquiditätsaspekte	115
a. Beurteilung nach der "formaljuristischen" Fristigkeit	115
b. Beurteilung nach der "effektiven" Fristigkeit	117
III. Erhältlichkeitsaspekte	119
IV. Ergebnis	123
C. Durch die Zweigstellengründung bedingte Liquiditätseffekte	124
I. Liquiditätseffekte aus der Abwicklung der Zahlungsverkehrsgeschäfte	125
a. Das Ausmaß der internen Verrechnung in Abhängigkeit von der Intensität der Geschäftsstellenpolitik	125
b. Das Ausmaß der internen Verrechnung in Abhängigkeit vom Grad der Standortspaltung	127
II. Liquiditätseffekte aus dem Verlauf der Zahlungsströme	128
5. Abschnitt: Die Zweigstellengründung als Investitionsproblem	131
A. Die Bestimmung des Absatzpotentials	131
I. Die Abgrenzung des Marktes	134
a. Die Abgrenzung in sachlicher Hinsicht	134
b. Die Abgrenzung in räumlicher Hinsicht	135
c. Die Abgrenzung in zeitlicher Hinsicht	137

	<u>Seite</u>
II. Die Ableitung des Spareinlagenpotentials aus dem Einkommen eines Marktgebietes	138
III. Die Ableitung des Spareinlagenpotentials anhand von Analogieschlüssen	142
a. Die Gewinnung repräsentativer Daten bei den bestehenden Zweigstellen eines Instituts	142
1. Der Marktanteil	143
aa. Die Ermittlung des Marktanteils	143
bb. Der Zusammenhang zwischen der Höhe des Marktanteils und ein- zelnen Standortfaktoren	147
2. Das Durchschnittsguthaben je Sparer	153
b. Die Bestimmung des Spareinlagenpoten- tials geplanter Zweigstellen	155
c. Die Bestimmung des Absatzpotentials der sonstigen Leistungen	158
1. Sichteinlagen der Publikums- kundschaft	158
2. Konsumentenkredite	159
IV. Ergebnis	159
B. Die Erfolgsanalyse	161
I. Der zu erwartende Ertrag	162
II. Das Problem der internen Zinsverrechnung	165
a. Die Möglichkeiten eines internen Zinsausgleichs	167
1. Die Ermittlung der Kapitalbezugsbasis	167
aa. Der Verrechnungssaldo als Bezugsbasis	167
bb. Die einzelnen Bilanzpositionen als Bezugsbasen	170
2. Die Fixierung des Verrechnungszins- satzes	171
aa. Die Verwendung externer Zins- sätze	172
bb. Der Verrechnungszinssatz im Rahmen der Lenkpreisrechnung von Slevogt	175
cc. Die Verwendung interner (kalkula- torischer) Verrechnungszinssätze	177

	<u>Seite</u>
b. Die Ableitung des Verrechnungszinssatzes aus den Kosten des Grenzbetriebes	181
1. Das Mindest-Einlagenvolumen	181
2. Der Finanzierungskostensatz	185
c. Ergebnis	186
III. Der zu erwartende Aufwand	187
IV. Der zu erwartende Erfolg	190
6. Abschnitt: Ausblick	191
Tabellenverzeichnis	VII
Literaturverzeichnis	IX -XXXVII

Tabellenverzeichnis

<u>Nr.</u>		<u>Seite</u>
1	Die Geschäftsstellenentwicklung bei den einzelnen Institutsgruppen	34
2	Die prozentuale Zunahme der Geschäftsstellen bei den einzelnen Institutsgruppen	37
3	Das Verhältnis von Filial- und Zweigstellen- gründungen bei ausgewählten Kreditinstituten	38
4	Die Entwicklung der Bankstellendichte im Bundesgebiet	40
5	Die Bankstellendichte in ausgewählten Bundes- ländern und Städten zum 31.12.1971	42
6	Die Relevanz der Bankabsatzleistungen für verschiedene Kundengruppen	50
7	Der "Lebenszyklus" von Bankabsatzlei- stungen	62
8	Die für die Publikumskundschaft ausschlaggeben- den Motive zur Eröffnung eines Lohn- und Ge- haltsskontos bei einer bestimmten Zweigstelle	69
9	Die für die Publikumskundschaft ausschlaggeben- den Motive zur Eröffnung eines Sparkontos bzw. zum Abschluß eines Sparvertrages bei einer bestimmten Zweigstelle	75
10	Die für die Publikumskundschaft ausschlaggeben- den Motive zur Inanspruchnahme eines Konsumenten- kredits bei einer bestimmten Zweigstelle	78
11	Anteil der verschiedenen Finanzierungsal- ternativen bei ausgewählten Instituten mit un- terschiedlicher Zweigstellenintensität	95
12	Anteil der verschiedenen Finanzierungs- quellen am finanziellen Wachstum ausgewähl- ter Institutsgruppen	100
13	Die bei den einzelnen Finanzierungsalternativen zu unterhaltende Liquiditätsreserve	108 f.
14	Anlagemöglichkeiten nach den Grundsätzen des Bundesaufsichtsamtes	112

<u>Nr.</u>		<u>Seite</u>
15	Marktanteile einer Zweigstelle in den einzelnen Distrikten des Absatzgebietes	146
16	Der Zusammenhang zwischen einzelnen Standortfaktoren und der Höhe des Marktanteils	151
17	Der Zusammenhang zwischen einzelnen Standortfaktoren und dem Anteil der außerhalb des engeren Einzugsbereichs ansässigen Kunden	153

1. Abschnitt: Grundlegung

A. Der Begriff der Zweigstelle

Der Begriff der Zweigstelle wird weder in der bankbetrieblichen Literatur noch in der Praxis einheitlich gebraucht. Es werden darunter sehr unterschiedliche Betriebseinheiten verstanden. Einmal werden hierzu alle Geschäftsstellen eines Kreditinstituts im Gegensatz zur Zentrale gerechnet und zum anderen wird damit eine bestimmte Form der Geschäftsstelle gekennzeichnet ¹⁾.

Nach dem Kreditwesengesetz und der in den "Monatsberichten der Deutschen Bundesbank" üblichen Terminologie bildet die "Zweigstelle" den Oberbegriff für alle nicht als Zentralen anzusehenden Geschäftsstellen (Nebenstellen) von Kreditinstituten ²⁾. Es werden unter diesem Oberbegriff so unterschiedliche Betriebseinheiten wie Zweigniederlassung, Filiale, Depositenkasse, Annahmestelle, Zahlstelle, Sprechtag, Kassenstelle oder "fahrbare Zweigstelle" zusammengefaßt ³⁾. Nicht dazu gerechnet werden Empfangs- und Aushändigungsstellen, Repräsentanzen und Warenlager ⁴⁾. Durch eine Anordnung des Reichskommissars für das Kreditwesen vom 20.5.1939 (Tgb.-Nr. 24 635/39 III) wurde der Sammelbegriff "Zweigstelle" weiter aufgegliedert. Danach werden Zweigstellen mit Ein- und Auszahlungsverkehr sowie selbständiger Kontoführung als "Zweigniederlassungen", Zweigstellen mit Ein- und Auszahlungsverkehr, aber ohne selbständige Kontoführung, als "Zahlstellen" und Zweigstellen ohne Auszahlungsverkehr als "Annahmestellen" bezeichnet. Für nicht ständige Vertretungen von Kreditinstituten wurden die Begriffe "Sprechtage" und "Kassenstunden" eingeführt. ⁵⁾

- 1) Vgl. Sprengel, Hans-Erhard: Selbstordnungsmaßnahmen des Kreditgewerbes auf dem Gebiete der Zweigstellenerrichtung, in: Sparkasse, 77. Jg. (1960), Heft 18, S. 280.
- 2) Nach dem Gesetz über das Kreditwesen vom 10. Juli 1961 (BGBl. I 881) ist nach § 24 Abs. 1 Nr. 2 "die Errichtung, die Verlegung und die Schließung einer Zweigstelle" dem Bundesaufsichtsamt und der Deutschen Bundesbank unverzüglich anzuzeigen. Nicht anzeigepflichtig sind Repräsentanzen, die nur der Kontaktpflege dienen und keine Bankgeschäfte abwickeln. Die Eröffnung von Zweigstellen für einen vorübergehenden Zeitraum ist nur dann anzeigepflichtig, wenn die Zweigstelle für länger als einen Monat errichtet wird (vgl. Schork, Ludwig: Gesetz über das Kreditwesen, Kommentar, Köln-Berlin-Bonn-München 1965, S. 319 f.).
- 3) Vgl. Deppe, Hans-Dieter: Bankbetriebliches Wachstum, Stuttgart 1969, S. 196 f.
- 4) Vgl. Szagunn, Volkhard und Neumann, Walter: Gesetz über das Kreditwesen, 2. Aufl., Stuttgart-Berlin-Köln-Mainz 1967, S. 347.
- 5) Vgl. Consbruch, Johannes und Möller, Annemarie: Gesetz über das Kreditwesen mit verwandten und zugehörigen Vorschriften, 2. Aufl., München und Berlin 1956, S. 78.

Daneben ist es üblich, mit dem Begriff der Zweigstelle eine bestimmte Form der Geschäftsstelle zu kennzeichnen. Hierbei stehen sich die Begriffe Zentrale, Filiale und Zweigstelle gegenüber, wobei als Oberbegriff die Termini Stützpunkt, Bankniederlassung¹⁾, Geschäftsstelle und Bankstelle anzusehen sind. Filialen und Zweigstellen lassen sich durch einen unterschiedlichen Grad der Standortspaltung²⁾, eine unterschiedliche rechtliche Stellung und ein unterschiedliches Abhängigkeitsverhältnis gegenüber der Zentrale voneinander abgrenzen.

Zu den Filialen zählen die Geschäftsstellen von Kreditinstituten, die an anderen Plätzen als dem Sitz der Zentrale bestehen bzw. das örtliche Geschäft am Sitz der Zentrale durchführen^{3) 4)}. Die Filialgründung stellt somit eine auf regionaler bzw. überregionaler Ebene betriebene Form der Standortspaltung dar. Unter rechtlichen Gesichtspunkten bilden Filialen Zweigniederlassungen im Sinne des § 13 HGB⁵⁾.

- 1) Als Bankniederlassungen werden von Oswald Hahn sämtliche Geschäftsstellen mit Ausnahme der Annahmestellen - die lediglich Gelder annehmen und zur Verbuchung weiterleiten - verstanden. (Vgl. Hahn, Oswald: Die Verteilung der Bankniederlassungen, in: Blätter für Genossenschaftswesen, Jg. 105 (1959), Heft 9, S. 137). Die Verwendung des Begriffs "Bankniederlassung" erscheint insofern problematisch, als nach § 24 Abs. 1 Nr. 6 KWG unter dem Begriff der "Niederlassung" nur die Hauptniederlassung zu verstehen ist (vgl. Schork, Ludwig: a.a.O., S. 319).
- 2) Vgl. Behrens, Karl Christian: Der Standort der Handelsbetriebe, in: Der Standort der Betriebe, Hrsg. K. Ch. Behrens, Band 2, Köln und Opladen 1965, S. 82 und S. 217 ff.
- 3) Vgl. Köllhofer, Dietrich: Die Geschäftsstellenrechnung der Banken, in: Bank-Betrieb, 12. Jg. (1972), Nr. 5, S. 198. Vgl. Hagemüller, Karl Friedrich: Der Bankbetrieb, Band III: Rechnungswesen - Bankpolitik, 3. Aufl., Wiesbaden 1970, S. 240, Fußnote 147. Vgl. Herter, W.: Die Errichtung einer Bankfiliale, in: Der Bankkaufmann, 17. Jg. (1968), Nr. 6, S. 265.
- 4) Der Begriff der Filiale wird - in der weiteren Fassung - verschiedentlich auch als Oberbegriff für alle Geschäftsstellen einer Bank im Gegensatz zur Zentrale verwendet. (Vgl. Naßmacher, Karl-Heinz: Der Standort der Bankzweigstellen, unveröffentlichte Diplomarbeit (Prof. Rittershausen), Köln 1964/65, S. 10. Vgl. Löffelholz, Josef: Filialgeschäft der Kreditinstitute, in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, hrsg. v. H. Seischab und K. Schwantag, 3. Aufl., Stuttgart 1956, Sp. 1786. Vgl. Kluge, Walter: Betriebliche Probleme des Filialbanksystems, Diss. Köln 1933, S.4).
- 5) Zur rechtlichen Stellung der Zweigniederlassung vgl. Werzinger, Dieter Robert: Filialbetriebe und Filialbetriebssysteme, Ein Beitrag zur Theorie verbundener Wirtschaftseinheiten, Diss. Erlangen-Nürnberg 1971, S. 58 ff. Vgl. Schütz, Wilhelm: Einheit und Selbständigkeit von Zentrale und Zweigniederlassung im Bankverkehr, in: Bank-Betrieb, 7. Jg. (1967), Nr. 11, S. 319 ff.

Demgegenüber umfaßt der Begriff der Zweigstelle die örtlichen Nebenstellen von territorialen Betriebseinheiten (Stadtzentralen)¹⁾. Diese übergeordneten Betriebseinheiten bilden innerhalb der Organisationsstruktur der Kreditbanken die Filialen und bei den Instituten mit lokalem Wirkungsbereich (öffentlich-rechtliche Sparkassen, Kreditgenossenschaften, Privatbanken) die Hauptstellen, die zugleich als Institutszentralen fungieren. Die Zweigstellenerrichtung stellt somit eine auf lokaler Ebene betriebene Form der Standortspaltung dar. Zweigstellen weisen im Gegensatz zu den Filialen einen höheren Grad der Standortspaltung auf. Sie sind nicht nach § 13 HGB eintragungspflichtig.

Von der historischen Entwicklung her vollzog sich die räumliche Durchdringung des Wirkungsbereichs der Kreditbanken (insbesondere der Filialgroßbanken) in der Weise, daß die ursprünglich allein tätige Hauptniederlassung (Zentrale) Zweigniederlassungen (Filialen) errichtete, die ihrerseits die Kopfstellen für untergeordnete Zweigstellen bildeten²⁾. Bei den öffentlich-rechtlichen Sparkassen

- 1) Vgl. Köllhofer, Dietrich: Die Geschäftsstellenrechnung ..., a.a.O., S. 198. Vgl. Hagenmüller, Karl Friedrich: Der Bankbetrieb, Band III, a.a.O., S. 240, Fußnote 147. Vgl. Herter, W.: a.a.O., S. 265.
- 2) Innerhalb des Stufenbaus der Filialgroßbanken wurde ursprünglich zwischen Zentrale, Haupt- oder Kopfstellen, Filialen, Zweigstellen und Depositenkassen sowie Stadt- und Vorortdepositenkassen unterschieden. Die Haupt- oder Kopfstellen bildeten eine Art von Bezirkszentrale und wurden zur Entlastung der Zentrale geschaffen. Sie stellten im Organisationsaufbau die erste, der Zentrale unmittelbar nachgeordnete Stufe dar. Zu der den Haupt- oder Kopfstellen folgenden Stufe im Filialaufbau wurden die untereinander selbständigen Filialen, Zweigstellen und selbstbilanzierenden Depositenkassen gerechnet. Während die Filialen in Großstädten domizilierten, befanden sich die Zweigstellen - als kleinere Form der Filiale - in Mittel- und Kleinstädten und die selbstbilanzierenden Depositenkassen in kleineren Städten und Landbezirken, in denen sich die Eröffnung einer Filiale oder Zweigstelle nicht lohnte. Die Stadt- und Vorortdepositenkassen (auch: nicht selbst bilanzierende Depositenkassen, Zahlstellen, Wechselstuben) waren als dritte Stufe innerhalb des Organisationsaufbaus den größeren Filialen unmittelbar nachgeordnet. Der Geschäftsbetrieb dieser Stellen beschränkte sich in der Hauptsache auf den Kassenverkehr der Kunden. Dem Kunden sollten in der Großstadt weite Wege erspart und Gelegenheit zu einer möglichst bequemen Geschäftserledigung gegeben werden. (Vgl. Weber, Adolf: Depositenbanken und Spekulationsbanken, 4. Aufl., München und Leipzig 1938, S. 177 ff. Vgl. Kluge, Walter: a.a.O., S. 14 ff. Vgl. Böttcher, Friedrich: Die volkswirtschaftlichen Aufgaben des Filialsystems der deutschen Großbanken, Diss. Köln 1931, S. 13 f. Vgl. Göbbels, Math.: Der Filialbetrieb der deutschen Kreditbanken, in: Bank- und finanzwirtschaftliche Abhandlungen, hrsg. v. W. Prion, zweites Heft, Berlin 1923, S. 21 ff.). Nach der heute bei den Kreditbanken vorherrschenden Terminologie werden die Geschäftsstellen der zweiten Stufe innerhalb

und den Kreditgenossenschaften hingegen entstanden zunächst die örtlich gebundenen Betriebseinheiten (Hauptstellen und von diesen gegründete Zweigstellen) und erst in einer späteren Phase der Entwicklung regionale und zentrale Einrichtungen (Girozentralen und Zentralkassen) ¹⁾. Aus diesem Grunde wird bei der Gruppenstruktur der öffentlich-rechtlichen Sparkassen und der Kreditgenossenschaften auch vom "umgekehrten Filialmodell" gesprochen ²⁾.

Wir unterscheiden bei unseren weiteren Untersuchungen zwischen dem Begriff der Filiale und der Zweigstelle, wobei wir als Oberbegriffe die Termini Stützpunkt, Bankstelle und Geschäftsstelle betrachten. Zu den Filialen rechnen wir die Geschäftsstellen von Kreditinstituten, die an anderen Plätzen als dem Sitz der Zentrale bestehen bzw. das örtliche Geschäft am Sitz der Zentrale betreiben. Als Zweigstellen bezeichnen wir die örtlichen Nebenstellen organisatorisch übergeordneter Betriebseinheiten (Stadtzentralen, Filialen), die sich innerhalb eines abgegrenzten Wirkungsbereichs (Stadt- oder Gemeindegebiet) befinden.

des Filialaufbaus (ursprünglich: Filialen, Zweigstellen und selbstbilanzierende Depositenkassen) unter dem Begriff der Filiale und die der dritten Stufe (ursprünglich: Stadt- oder Vorortdepositenkassen) unter dem Begriff der Zweigstelle zusammengefaßt. Verschiedentlich ist noch der Begriff der Zahlstelle - als der vierten Stufe im Organisationsaufbau - üblich. (Vgl. Siepmann, Jürgen Dietrich: Die Standortfrage bei Kreditinstituten, Eine Analyse der Standortfaktoren, Standortstruktur und Standortpolitik des westdeutschen Bankensystems, in: Untersuchungen über das Spar-, Giro- und Kreditwesen, hrsg. von Fritz Voigt, Bd. 40, Berlin 1968, S. 102 f. Vgl. Edlich, Hans-Georg: Die Zweigniederlassung als Organisationsform, in: Betriebswirtschaftliche Forschungen der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften an der Technischen Universität Berlin, Berlin 1956, S. 62 f.).

Zur Geschäftsstellenentwicklung vgl. S. 27 ff. dieser Arbeit.

- 1) Vgl. Bartschat, Hans: Die Geschäftspolitik der Girozentralen, Diss. Hamburg 1968, S. 56 ff. Vgl. Hoffmann, Josef: Die jüngste Etappe der deutschen Sparkassenentwicklung, in: Der Weg der Sparkassenpolitik, Stuttgart 1966, S. 111 ff.
- 2) Vgl. Kaven, Jürgen-Peter: Die besondere Wettbewerbsstellung der öffentlich-rechtlichen Sparkassen, Diss. Erlangen-Nürnberg 1971, S. 120.

B. Die Zweigstellenpolitik

Mit der Errichtung von Zweigstellen wird darauf abgezielt, die räumliche und zeitliche Entfernung zum Nachfrager zu verringern, um für diesen die Inanspruchnahme von Bankleistungen so einfach und bequem wie möglich zu gestalten ¹⁾. Durch die sich aus der Standortspaltung ergebende räumliche Dezentralisation des Leistungsabsatzes werden dem Bankkunden innerhalb eines lokalen Bereichs weite Wege zur Stadtzentrale (Filiale bzw. Hauptstelle) erspart. Er kann auf das Leistungsangebot in unmittelbarer Nähe seiner Wohnung, seines Arbeitsplatzes oder seines Geschäftslokals zurückgreifen.

I. Die Motive der Zweigstellenerrichtung

Die räumliche Dezentralisation des Leistungsabsatzes, d. h. die Verkürzung der räumlichen und zeitlichen Distanz zum Nachfrager, kann auf unterschiedlichen geschäftspolitischen Überlegungen basieren. Die hierfür in Frage kommenden Motive lassen sich - wie zu zeigen sein wird - aus der allgemeinen Zielsetzung ableiten, welche die Leitmaxime für die gesamte unternehmerische Verhaltensweise darstellt. Die Zweigstellenerrichtung ist demnach im Rahmen der unternehmerischen Zielsetzung zu sehen.

Nach der Art der geschäftspolitischen Zielsetzung kann zwischen erwerbswirtschaftlich, gemeinwirtschaftlich und genossenschaftlich (versorgungswirtschaftlich, förderungswirtschaftlich) orientierten Kreditinstituten unterschieden werden ²⁾.

1) Vgl. Küchenberg: Zweigstellenpolitik, Überblick über die geschäftspolitischen und organisatorischen Fragen, in: Blätter für Genossenschaftswesen, 117 Jg. (1971), Nr. 17, S. 316. Vgl. Mülhaupt, Ludwig: Strukturwandlungen im westdeutschen Bankwesen, Wiesbaden 1971, S. 12 f. Vgl. Knothe, Robert: Der neue Bankkunde, Wie bemühen sich die Kreditbanken um den "kleinen Mann"?, Wiesbaden 1967, S. 67. Vgl. Mühlbauer, Manfred: Der Wettbewerb zwischen den Sparkassen und ländlichen Kreditgenossenschaften, Diss. Erlangen-Nürnberg 1963, S. 35. Vgl. Obst, Georg: Das Bankgeschäft, II. Band: Bankpolitik, 9. Aufl., Stuttgart 1930, S. 317.

2) Vgl. Hintner, Otto: Geld-, Bank- und Börsenwesen, 36. Aufl., Stuttgart 1967, S. 244 ff. Vgl. Rössle, Karl: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 5. Aufl., Stuttgart 1956, S. 42 ff.

Die erwerbswirtschaftlich orientierten Institute sind "in irgendeiner Weise auf Gewinnerzielung ausgerichtet, die den Kapitalgebern zugute kommt" ¹⁾. Die Gewinnerzielungsabsicht äußert sich im Streben nach "angemessenem", "gruppenüblichem" oder "erreichbar erscheinendem" ²⁾ Gewinn und erfährt ihre letzte Steigerung im Streben nach "größtmöglichem" oder "maximalem" Gewinn ³⁾. Unter der erwerbswirtschaftlichen Zielsetzung wird in der Zweigstellenerrichtung eine Möglichkeit gesehen, über die Erschließung und Spaltung von Märkten das Geschäftsvolumen auszuweiten, um dadurch den Gesamtgewinn bzw. die Kapitalrentabilität zu erhöhen ⁴⁾. Dabei kommt der Erweiterung des eigenen Marktanteils eine wesentliche Aufgabe zu. Die Zweigstellenerrichtung kann somit unter der erwerbswirtschaftlichen Zielsetzung als ein auf Gewinnerzielung ausgerichtetes absatzpolitisches Mittel charakterisiert werden.

Demgegenüber ist allerdings aus den Äußerungen der Deutschen Bundesbank zu entnehmen, daß diese die Ausdehnung des Geschäftsstellennetzes nicht als geeignete Maßnahme zur Steigerung des Gesamtgewinns betrachtet. "Es liegt auf der Hand, daß die Ausdehnung und Verdichtung der Zweigstellennetze, wenn sie in diesem Tempo noch eine Zeitlang fortgesetzt wird, zu Lasten der Rentabilität der Kreditinstitute geht und zu ernststen Störungen in der Kreditwirtschaft führen muß" ⁵⁾. Die Bundesbank ist der Ansicht, "daß bei der Errichtung neuer Zweigstellen Ertrags- und Kostenfragen gegenüber

-
- 1) Hahn, Oswald: Struktur der Bankwirtschaft, 1. Teil: Typologische Betrachtung der Banken, Selbstverlag, Rückersdorf 1972, S. 116.
 - 2) Vgl. Kolbeck, Rosemarie: Die bankbetriebliche Planung - Planungsmöglichkeiten bei Kreditbanken, Sparkassen und Kreditgenossenschaften, Wiesbaden 1971, S. 117.
 - 3) Vgl. Gutenberg, Erich: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 1. Band; Die Produktion, 18. Aufl., Berlin-Heidelberg-New York 1971, S. 468.
 - 4) Vgl. Krug, Dieter: Die Marktoperationen der Banken, Ein Beitrag zu einer Theorie des Bankenwettbewerbs, Diss. Berlin 1972, S. 285. Vgl. Kleffel, Andreas: Künftige Wettbewerbsprobleme der Banken, in: Bank-Betrieb, 11. Jg. (1971), Nr. 12, S. 438. Vgl. Hagenmüller, Karl Friedrich: Der Bankbetrieb, Band III, a.a.O., S. 295 ff. Vgl. Feldbausch, Friedrich K.: Bankpolitik, Wiesbaden 1969, S. 108 ff. Vgl. Göbbels, Math.: a.a.O., S. 49.
 - 5) Deutsche Bundesbank (Hrsg.): Die Entwicklung des Zweigstellennetzes der Kreditinstitute nach Wegfall der Bedürfnisprüfung, in: Monatsberichte der Deutschen Bundesbank, 11. Jg. (1959), Nr. 10, S. 60.

Wettbewerbsgesichtspunkten nicht die gebührende Beachtung fanden ..." 1).

Während bei der gemeinwirtschaftlichen Zielsetzung die günstige Versorgung der Allgemeinheit im Vordergrund steht, beinhaltet die versorgungswirtschaftliche Zielsetzung "... die Förderung des Erwerbs oder der Wirtschaft ihrer Mitglieder mittels gemeinschaftlichen Geschäftsbetriebes ..." 2). Beide Zielsetzungen unterscheiden sich durch den zu fördernden Personenkreis 3). Dabei gilt es zu beachten, daß gemeinwirtschaftliches und förderungswirtschaftliches Zielstreben nicht mit einem Verzicht auf Gewinnerzielung gleichzusetzen ist. Zur Erfüllung des Versorgungsauftrags (z.B. Eigenkapitalbildung, Erweiterung der Geschäftsbasis) ist vielmehr - wenn auch in beschränktem Umfange - eine Gewinnerzielung Voraussetzung 4).

Unter der gemeinwirtschaftlichen bzw. förderungswirtschaftlichen Zielsetzung wird in der Zweigstellenerrichtung eine Möglichkeit gesehen, die Allgemeinheit bzw. die zu fördernden Mitglieder besser und bequemer mit Bankleistungen zu versorgen. Damit kommt der Zweigstellenerrichtung eine den Handelsbetrieben vergleichbare Distributionsfunktion zu.

Die öffentlich-rechtlichen Sparkassen leiten die mit der Zweigstellenerrichtung verfolgte Zielsetzung aus dem historisch und satzungsgemäß verankerten Auftrag der Pflege und Förderung des Spargedankens in allen Bevölkerungskreisen ab. Die Zweigstellenerrichtung wird dabei als ein besonders wirkungsvolles Mittel der Sparförderung betrachtet 5).

- 1) Deutsche Bundesbank (Hrsg.): Die Entwicklung des Bankstellennetzes in der Zeit von Ende 1957 bis Ende 1960, in: Monatsberichte der Deutschen Bundesbank, 13. Jg. (1961), Nr. 2, S. 14.
- 2) § 1 Abs. 1 des Gesetzes betreffend die Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften vom 1. Mai 1889 i.d.F. der Bekanntmachung vom 20.5.1898 (RGBl. S. 370, 810).
- 3) Vgl. Hahn, Oswald: Struktur der Bankwirtschaft, 1. Teil, a.a.O., S. 117.
- 4) Vgl. Magel, Franz: Neue Kundenkreise erschließen durch freundliche Zweigstellen, in: Blätter für das Genossenschaftswesen, 117. Jg. (1971), Heft 17, S. 318. Vgl. Krümmel, Hans-Jacob: Bankzinsen, Untersuchungen über die Preispolitik von Universalbanken, Köln-Berlin-Bonn-München 1964, S. 188 f. Vgl. Faehndrich, Henner: Die Gewinnmaximierung im Bankbetrieb - eine systemindifferente Verhaltensweise, in: Österreichisches Bank-Archiv, 10. Jg. (1962), Heft IV, S. 126.
- 5) Vgl. Mühlbauer, Manfred: a.a.O., S. 39. Vgl. o.V.: Die Zweigstellenpolitik der Kreditinstitute an Hand von Zahlen und Daten, in: Sparkasse, 77. Jg. (1960), Heft 7, S. 105. Vgl. Hoffmann, Josef: Aktive Zweigstellenpolitik der Kreditinstitute, in: Sparkasse, 76. Jg. (1959), Heft 15, S. 267.

Neben den bisher aufgezeigten rationalen Motiven können auch irrationale Motive für die Zweigstellenerrichtung ausschlaggebend sein. Hierzu sind insbesondere Prestigegesichtspunkte zu rechnen ^{1) 2)}.

In unseren weiteren Untersuchungen wollen wir die Zweigstellenerrichtung als ein auf Gewinnerzielung ausgerichtetes absatzpolitisches Mittel betrachten, mit dessen Hilfe über eine Geschäftsausweitung eine Verbesserung der Kapitalrentabilität erreicht werden soll.

II. Die Zweigstellenerrichtung als Teil der bankbetrieblichen Absatzpolitik

a. Der Absatzbegriff

Die kundenbezogenen Tätigkeitsbereiche der Kreditinstitute werden herkömmlicherweise in die drei traditionellen Geschäftsbereiche Aktiv-, Passiv- und Dienstleistungsgeschäft untergliedert ³⁾. Da unter dem Begriff der Marktleistung eines Unternehmens im allgemeinen nur die an den Markt gegen Entgelt abgegebenen Leistungen verstanden werden, sind nach dieser Definition lediglich das Aktiv- und das Dienstleistungsgeschäft als Marktleistungen und damit dem Absatzbereich zugehörig zu betrachten, während das Passivgeschäft dem Beschaffungsbereich zuzuordnen ist ⁴⁾.

- 1) Vgl. Zink, Günter: Ansatzpunkte für die betriebswirtschaftliche Standortanalyse im Kreditgewerbe, in: Österreichisches Bank-Archiv, 18. Jg. (1970), S. 301 f. Vgl. Obst, Georg: Das Bankgeschäft, II. Band, a.a.O., S. 316.
- 2) Über die Motive bei der Begründung von Auslandsstandorten vgl. Kortüm, Bernd: Zum Entschädigungsprozeß bei privaten Auslandsinvestitionen, Frankfurt/Main 1972, S. 44 ff.
- 3) Vgl. Büschgen, Hans E.: Bankbetriebslehre, Wiesbaden 1972, S. 330 ff. Vgl. Hahn, Oswald: Bankbetriebslehre, Stuttgart 1967, S. 25 ff. Vgl. Hintner, Otto: Geld-, Bank- und Börsenwesen, a.a.O., S. 385 ff.
- 4) Vgl. Schlechthaupt, Wolf-Dieter: Kriterien für die Errichtung von Geschäftsstellen von Universalbanken, Diss. Basel 1971, S. 10 f. Vgl. Kolbeck, Rosemarie: a.a.O., S. 54. Vgl. Penzkofer, Peter: Marketing und Bankorganisation, in: Dienstleistungen in Theorie und Praxis, hrsg. von Hanns Linhardt, Peter Penzkofer und Peter Scherpf, Stuttgart 1970, S. 127. Vgl. Cramer, Jörg-Engelbrecht: Marketing im Bankbetrieb, 2. Aufl., Frankfurt/Main 1970, S. 13. Vgl. Deppe, Hans-Dieter: Der Bankbetrieb als Gegenstand von Wachstumsanalysen, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 34. Jg. (1964), Nr. 6, S. 374 f. Vgl. Aust, Eberhard: Der Wettbewerb in der Bankwirtschaft, Frankfurt/Main 1963, S. 21 f.

Das Einlagengeschäft wird demnach nicht zur bankbetrieblichen Leistungstätigkeit gerechnet, da die Kreditinstitute erst durch die Hereinnahme von Einlagen - für welche zudem ein Entgelt an den Kapitalgeber zu entrichten ist - insstand gesetzt werden, ihre Marktleistungstätigkeit zu entfalten. Sie treten damit als Nachfrager von Geldkapital auf und nehmen insofern eine Beschaffungsfunktion wahr. ¹⁾

Bei einer entsprechenden Betrachtungsweise wird aus der Sicht der kapitalnachfragenden Kreditinstitute argumentiert. Es wird nicht berücksichtigt, daß der Einleger im Angebot von Geldkapital die Nachfrage von Dienstleistungen (Wertaufbewahrung, Kassenhaltung, Zahlungsverkehr) sieht ²⁾. Der Einleger empfindet sich nicht als Kreditgeber; er glaubt vielmehr, eine von verschiedenen Anlagealternativen in Anspruch zu nehmen ³⁾. Unter der kundenorientierten Betrachtungsweise ist somit auch das Einlagengeschäft als Absatzleistung aufzufassen ⁴⁾. Die Kreditinstitute treten hierbei als "Anbieter von Geldanlagemöglichkeiten" auf ⁵⁾. Sie erfüllen insofern eine Absatzfunktion ⁶⁾.

- 1) Vgl. Zink, Günter: Ansatzpunkte ..., a.a.O., S. 290 ff. Vgl. Weiss, Ulrich: Marktforschung der Kreditinstitute, in: Untersuchungen über das Spar-, Giro- und Kreditwesen, hrsg. von Fritz Voigt, Band 30, Berlin 1966, S. 59. Vgl. Fischer, Otfried: Bankbilanz-Analyse, Meisenheim/Glan 1956, S. 16 f.
- 2) Dies wird besonders deutlich bei "negativem Zins" (insbesondere für Ausländerguthaben). In diesem Fall ist der Einleger sogar noch bereit, ein Entgelt dafür zu entrichten, daß die Bank seine Mittel verwaltet.
- 3) Vgl. Hahn, Oswald: Das absatzpolitische Instrumentarium der Depositenbanken, in: Österreichisches Bank-Archiv, 14. Jg. (1966), Heft X, S. 327.
- 4) Wenn das Einlagengeschäft dem bankbetrieblichen Absatzbereich zugeordnet wird, so handelt es sich hierbei um keine - wie Krug annimmt - terminologische Gewaltkur, bei der das Depositengeschäft in eine Absatzleistung "umfunktioniert" wird, sondern um eine kundenbezogene Betrachtungsweise (vgl. Krug, Dieter: a.a.O., S. 113).
- 5) Vgl. Slevogt, Horst: Marketing für das Bankgeschäft, in: Handbuch der Bankwerbung, hrsg. von Eberhard Floss und Peter Muthesius, Frankfurt/Main 1972, S. 12 ff. Vgl. Cramer, Jörg-Engelbrecht: Neue Dienstleistungen im Bankbetrieb, Ihre Planung und Einführung, Frankfurt/Main 1970, S. 22. Vgl. Krümmel, Hans-Jacob: Bankzinsen, a.a.O., S. 13. Vgl. Stützel, Wolfgang: Bankpolitik heute und morgen, Frankfurt/Main 1964, S. 13.
- 6) Vgl. Kulhavy, Ernest: Marketing für Sparkassen, in: Österreichisches Bank-Archiv, 16. Jg. (1968), Heft IV, S. 128 ff. Vgl. Moser, Ulrich: Zur Theorie des Wettbewerbs im Kreditgewerbe, Diss. Köln 1967, S. 55 f.

Unter dem Begriff des Absatzes wollen wir sämtliche dem Kunden gegenüber erbrachten Leistungen verstehen. Zum Beschaffungsbereich wollen wir neben der Kreditaufnahme bei der Bundesbank und am Bankengeldmarkt die Beschaffung materieller Einsatzfaktoren (Arbeitskräfte, Sachmittel) rechnen ¹⁾.

b. Die Instrumente der bankbetrieblichen Absatzpolitik

Zum Bereich der Absatzpolitik sind alle Maßnahmen zu rechnen, die darauf ausgerichtet sind, einen gestaltenden Einfluß auf den Leistungsabsatz im Sinne der Zielsetzung zu nehmen. Als mögliche Aktionsparameter kommen hierfür die verschiedenen Absatzeinflußgrößen ("Instrumentalvariable", "absatzpolitisches Instrumentarium") in Frage ²⁾.

Gutenberg rechnet zum absatzpolitischen Instrumentarium die Absatzmethode, die Preispolitik, die Produktgestaltung und die Werbung. Unter dem Begriff der Absatz- oder Vertriebsmethode faßt er das Vertriebssystem, die Absatzform, die Absatzwege und den Service im weiteren Sinne zusammen ³⁾. Eine ähnliche Untergliederung wird von Krümmel ⁴⁾, Weiss ⁵⁾ und Cramer ⁶⁾ aufgezeigt.

1) Während beim Einlagenkapital "... die Initiative für die Bereitstellung der Mittel von den Kunden ausgeht und die Kreditinstitute relativ wenig Einfluß auf die Höhe und Struktur der Einlagenstände ausüben können" (Graf, Rudolf: Die Finanzpolitik der Kreditbanken, Diss. München 1967, S. 207), ist beim Kreditkapital die Initiative für die Mittelbeschaffung ausschließlich auf die kapitalnachfragenden Banken zurückzuführen. Oswald Hahn sieht in der Kreditaufnahme der Universalbanken, die sich in Form der "Aufnahme von Holgeldern" vollzieht, ein irreguläres Geschäft, da bei den Universalbanken die reguläre Fremdfinanzierung in der Entgegennahme von Einlagen, also in der "Aufnahme von Bringgeldern" zu sehen ist (vgl. Hahn, Oswald: Bankbetriebslehre, a.a.O., S. 37).

2) Vgl. Gutenberg, Erich: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 2. Band: Der Absatz, 13. Aufl., Berlin-Heidelberg-New York 1971, S. 46 ff.

3) Vgl. ebenda, S. 46 ff. und S. 123 ff.

4) Vgl. Krümmel, Hans-Jacob: Bankzinsen, a.a.O., S. 166.

5) Vgl. Weiss, Ulrich: a.a.O., S. 62.

6) Vgl. Cramer, Jörg-Engelbrecht: Marketing im Bankbetrieb, a.a.O., S. 22 ff.

Nieschlag-Dichtl-Hörschgen unterscheiden zwischen folgenden Instrumenten der Marktgestaltung: ¹⁾

- (1) Leistungsbereitschaft (Betriebsgröße, Standort, Absatzmethode, Betriebs- und Lieferbereitschaft)
- (2) Leistungssubstanz (Produktpolitik, Sortimentspolitik, Garantieleistungen, Kundendienst)
- (3) Abgeltung von Leistungsbereitschaft und Leistungssubstanz (Preispolitik, Rabattpolitik, Lieferungs- und Zahlungsbedingungen, Kreditgewährung)
- (4) Information über Leistungsbereitschaft, Leistungssubstanz und deren Abgeltung (Werbung, Verkaufsförderung, Public Relations).

Penzkofer ²⁾ und Floss ³⁾ haben das absatzpolitische Instrumentarium von Nieschlag-Dichtl-Hörschgen auf den Bereich der Bankbetriebslehre übertragen.

Aust teilt die Marktoperationen der Banken ein in solche des Leistungswettbewerbs (Zinspolitik und Qualitätspolitik) und des Nichtleistungswettbewerbs (Eingriffe in die Willensbildung der Marktgegenseite, Kollektivstrategien, Akkumulation von Marktmacht in der Hand einzelner Wettbewerber). Zu den Zwischenformen des Leistungs- und Nichtleistungswettbewerbs rechnet er die Werbemaßnahmen und die Methoden der Markterkundung ⁴⁾. Eine ähnliche Einteilung der absatzpolitischen Mittel wird von Juncker aufgezeigt ⁵⁾.

Oswald Hahn faßt unter dem absatzpolitischen Instrumentarium den Preiswettbewerb und den Qualitätswettbewerb - als die beiden Formen eines echten Leistungswettbewerbs - sowie den Beziehungswettbewerb zusammen. Qualitative Unterschiede können sich hinsichtlich der Bonität der Einzelleistung, hinsichtlich des Sortiments und hinsichtlich des Standorts ergeben. Der Beziehungswettbewerb kann

1) Vgl. Nieschlag, Robert; Dichtl, Erwin; Hörschgen, Hans: Marketing, Ein entscheidungsorientierter Ansatz, 6. Aufl., Berlin 1972, S. 113 ff.

2) Vgl. Penzkofer, Peter: Marketing und Bankorganisation, a.a.O., S. 135 ff.

3) Vgl. Floss, Eberhard: Marketing der Banken, in: Bank-Betrieb, 11. Jg. (1971), Nr. 6, S. 225.

4) Vgl. Aust, Eberhard: a.a.O., S. 27 und S. 126 ff.

5) Vgl. Juncker, Klaus: Die Rolle des Präferenzwettbewerbs im Kreditwesen, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, 24. Jg. (1971), Heft 5, S. 170.

sich auf drei Ebenen abspielen: einer objektiv-persönlichen, einer subjektiv-persönlichen und einer objektiv-sachlichen Ebene ¹⁾.

c. Charakterisierung des absatzpolitischen Mittels Zweigstellenpolitik

In der bankbetrieblichen Literatur wurde bisher keine Differenzierung der absatzpolitischen Wirkung der Geschäftsstellenpolitik im Hinblick auf den Grad der Standortspaltung vorgenommen ²⁾. Es wird keine Unterscheidung zwischen der absatzpolitischen Wirkung der Zweigstellenpolitik und der Filialpolitik getroffen. Unsere Untersuchungen beziehen sich im wesentlichen auf die absatzpolitische Wirkung der Zweigstellenpolitik.

1. Die Zweigstellenpolitik als Qualitätswettbewerb

Das durch die Standortspaltung erzielte kundennahe Angebot bedeutet eine Verbesserung der Qualität der Absatzleistung. Es werden dadurch räumliche Präferenzen gegenüber konkurrierenden Instituten geschaffen, welche einen Einfluß auf die Einkaufsentscheidung der potentiellen Nachfrager ausüben.

Nach dem absatzpolitischen Instrumentarium von Gutenberg stellt die Zweigstellenpolitik eine Absatzmethode dar, die als dezentralisierter Absatz über betriebseigene Organe auf direktem Absatz-

1) Vgl. Hahn, Oswald: Das absatzpolitische Instrumentarium ..., a.a.O., S. 329 ff.

2) Vgl. Deppe, Hans-Dieter: Wie viele Bankstellen braucht die Kundschaft?, in: Bank und Markt, Zeitschrift für Unternehmensführung und Marketing, 2. Jg. (1973), Heft 1, S. 28 ff. Vgl. Penzkofer, Peter: Werden Zweigstellen zu teuer?, in: Bank und Markt, Zeitschrift für Unternehmensführung und Marketing, 1. Jg. (1972), Heft 2, S. 11 ff. Vgl. Krug, Dieter: a.a.O., S. 279 ff. Vgl. Loos, Norbert: Die Marktpolitik der Kreditinstitute, Stuttgart 1969, S. 90 ff. Vgl. Cramer, Jörg-Engelbrecht: Marketing im Bankbetrieb, a.a.O., S. 30 ff. Vgl. Süchting, Joachim: Die Einkaufswirtschaftlichkeit ..., a.a.O., S. 277 ff. Vgl. Krause, Michael: Die Errichtung von Filialen als Mittel der Bankpolitik, unveröffentlichte Diplomarbeit (Prof. Hahn), Nürnberg 1967/68, S. 15 ff. Vgl. Moser, Ulrich: a.a.O., S. 53 ff. Vgl. Knothe, Robert: a.a.O., S. 65 ff. Vgl. Weiss, Ulrich: a.a.O., S. 162 ff. Vgl. Rameken, Uwe: Die Konkurrenzpolitik der Kreditinstitute, Diss. Hamburg 1965, S. 227 ff.

wege gekennzeichnet werden kann ¹⁾. Innerhalb der Systematisierung der absatzpolitischen Mittel von Nieschlag-Dichtl-Hörschgen ist die Zweigstellenpolitik als eine Möglichkeit zu betrachten, über die räumliche Dezentralisation des Absatzes Standortvorteile zu schaffen und damit die Leistungsbereitschaft als nachfragebeeinflussenden Faktor zu erhöhen ²⁾. Bei Aust und Oswald Hahn wird die Zweigstellenpolitik unseres Erachtens am zutreffendsten als eine Form des Qualitätswettbewerbs charakterisiert ³⁾.

Die absatzpolitische Aufgabe der Zweigstellenpolitik ist darin zu sehen, über die Schaffung räumlicher Präferenzen neue Kunden anzuwerben bzw. das bestehende Kundenpotential zu erhalten ⁴⁾. Neben der Anbahnung neuer kommt somit auch die Erleichterung und Erweiterung bereits bestehender Geschäftsverbindungen eine wesentliche Aufgabe zu ⁵⁾. Dem Standortfaktor wird dabei im Rahmen der absatzpolitischen Überlegungen eine dominierende Bedeutung beigemessen ⁶⁾.

Während die Zweigstellenpolitik ursprünglich mehr darauf ausgerichtet war, die Institutswahl der bankmäßig noch nicht festgelegten Neukundschaft zu beeinflussen, kommt ihr heute - nachdem sich der durch die Umstellung auf die bargeldlose Entlohnung bedingte Nachholbedarf weitgehend erschöpft hat - mehr und mehr die Aufgabe zu, bankmäßig bereits festgelegte Kunden von konkurrierenden Instituten abzuwerben.

Die absatzpolitische Bedeutung der Zweigstellenpolitik wird davon bestimmt, welchen Wert der potentielle Bankkunde räumlichen Präferenzen im Rahmen seiner Nachfrageentscheidung beimißt. Die "Bequemlichkeit des Zugangs zum Ort des Leistungsangebots" (Süchting ⁷⁾) spielt bei den einzelnen Nachfragergruppen und den

1) Vgl. Gutenberg, Erich: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 2. Band, a.a.O., S. 123 ff.

2) Vgl. Nieschlag, Robert; Dichtl, Erwin; Hörschgen, Hans: a.a.O., S. 124 ff.

3) Vgl. Aust, Eberhard: a.a.O., S. 144 ff. Vgl. Hahn, Oswald: Das absatzpolitische Instrumentarium ..., a.a.O., S. 341 f.

4) Vgl. Feldbausch, Friedrich K.: Bankpolitik, a.a.O., S. 108.

5) Vgl. Hagenmüller, Karl Friedrich: Der Bankbetrieb, Band III, a.a.O., S. 297.

6) Vgl. Hagenmüller, Karl Friedrich: Die Bestimmungsfaktoren preispolitischer Autonomie bei Kreditinstituten, in: Geld, Kapital und Kredit, Festschrift zum 70. Geburtstag von Heinrich Rittershausen, hrsg. von Hans E. Büschgen, Stuttgart 1968, S. 160.

7) Vgl. Süchting, Joachim: Die Einkaufswirtschaftlichkeit für Bankleistungen und die Zweigstellenpolitik, in: Bank-Betrieb, 8. Jg. (1968), Nr. 10, S. 280.

von diesen in Anspruch genommenen Bankleistungen eine unterschiedliche Rolle. Dem wird im Rahmen der Absatzpolitik durch einen unterschiedlichen Grad der Standortspaltung Rechnung getragen. Während die Zweigstellenpolitik auf die gegenüber räumlichen Präferenzen sehr empfindlichen Kunden abstellt, ist die Filialpolitik mehr auf die gegenüber räumlichen Präferenzen weniger empfindlichen Kunden ausgerichtet. Zweigstellenpolitik und Filialpolitik unterscheiden sich somit durch eine unterschiedliche absatzpolitische Wirkung, auf die in einem späteren Abschnitt noch näher einzugehen sein wird.

2. Die Zweigstellenpolitik als Beziehungswettbewerb

Neben den räumlichen Vorteilen führt die Errichtung von Zweigstellen zu einer Individualisierung des Leistungsabsatzes. Im Gegensatz zum Massenverkehr der Stadtzentrale vollzieht sich die Kundenbedienung in den Zweigstellen auf einer mehr persönlichen Ebene ¹⁾. Der überschaubare Kundenkreis gestattet eine individuelle Kundenbedienung ^{2) 3)}. Der Kundenkontakt kann auf diese Weise besonders wirkungsvoll intensiviert werden ⁴⁾.

Durch die Individualisierung des Leistungsabsatzes werden persönliche Präferenzen, d. h. Beziehungen der subjektiv- und der objektiv-persönlichen Ebene geschaffen, weshalb die Zweigstellenpolitik auch als eine Form des Beziehungswettbewerbs - im Sinne von Oswald Hahn - charakterisiert werden kann ⁵⁾. Da die Zweigstellen darüber hinaus auch als Werbemittel fungieren, ergeben

- 1) Vgl. Cramer, Jörg-Engelbrecht: Marketing im Bankbetrieb, a.a.O., S. 34. Vgl. Hahn, Oswald: Das absatzpolitische Instrumentarium ..., a.a.O., S. 341.
- 2) Vgl. Hahn, Oswald: Einige Mutmaßungen über die Zukunft der Genossenschaftsbanken, in: Raiffeisen-Rundschau, 25. Jg. (1973), Nr. 1, S. 25.
- 3) Durch die bessere Kundenkenntnis nimmt das aus dem Kreditgeschäft resultierende aktive Kreditrisiko ab. Zugleich verringern sich durch die räumliche Nähe zum Kunden die mit der Überwachung und Verwaltung von gewährten Krediten verbundenen Aufwendungen. (Vgl. Zink, Günter: Ansatzpunkte ..., a.a.O., S. 296. Vgl. Aust, Eberhard: a.a.O., S. 135).
- 4) Demgegenüber geht bei den Privatbankiers durch die Zweigstellenerrichtung das "Prinzip der Unmittelbarkeit" der Kundenbeziehung verloren. (Vgl. Siepman, Jürgen Dietrich: Die Standortfrage ..., a.a.O., S. 125). "Ein richtiger Privatkunde hat gleichsam den Anspruch darauf, mit dem Urenkel des Gründers unter dessen Portrait zu verhandeln. Und jetzt soll er mit einem Bevollmächtigten sprechen, der irgendwo in einem gemieteten Kassenraum sitzt!" (o.V.: Bankiers-Filialen, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, 17. Jg. (1964), Heft 18, S. 862).
- 5) Vgl. Hahn, Oswald: Das absatzpolitische Instrumentarium ..., a.a.O., S. 341 f.

sich zugleich Beziehungen der objektiv-sachlichen Ebene ¹⁾.

III. Volkswirtschaftliche Aspekte der Zweigstellenerrichtung

Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Zweigstellenerrichtung wird von Böttcher in der planmäßigen "Sammlung und Aufsaugung aller 'volkswirtschaftlich nicht nutzbringenden' Geldkapitalien" gesehen, welche erst eine zufriedenstellende Kapitalversorgung ermöglichen ²⁾. Neben diese Kapitalsammelfunktion tritt nach seiner Ansicht die Verteilungsfunktion, durch welche ein regionaler Ausgleich zwischen Kapitalangebot und Kapitalnachfrage erreicht werde ³⁾.

Unter volkswirtschaftlichen Gesichtspunkten wird auf die Gefahren verwiesen, die sich aus einem übermäßigen Geschäftsstellenwachstum ergeben. Dabei wird vor allem angeführt, daß die Geschäftsstellenexpansion eine Überhitzung des Wettbewerbs hervorrufe und sich dadurch die Krisenanfälligkeit des Bankensystems erhöhe ⁴⁾. Zudem bestehe die Gefahr, daß sich das Kräfteverhältnis zwischen den einzelnen Instituten bzw. Institutsgruppen verschiebe und dadurch die Möglichkeit einer überhöhten Machtkonzentration gegeben sei ⁵⁾. Aus dieser Machtkonzentration können sich vor allem gesellschaftspolitische Nachteile ergeben. Hinzu kommen währungspolitische Gefahren ⁶⁾. Alles zusammen begünstigt nach Auffassung von Oswald Hahn das Aufkommen von Verstaatlichungsvorstellungen ⁷⁾.

1) Vgl. Krause, Michael: Die Errichtung von Filialen ..., a.a.O., S. 53 ff.

2) Vgl. Böttcher, Friedrich: a.a.O., S. 36.

3) Vgl. ebenda, S. 50 ff.

4) Vgl. Sießmann, Jürgen Dietrich: Die Standortfrage ..., a.a.O., S. 349 f. Vgl. Aust, Eberhard: a.a.O., S. 233.

5) Vgl. Könneker, Wilhelm: Wettbewerb in der Sicht der Notenbank, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, 13. Jg. (1960), Heft 1, S. 14.

6) Die währungspolitischen Gefahren resultieren aus dem mit dem Geschäftsstellenwachstum verbundenen steigenden Geldschöpfungspotential (vgl. S. 124 ff.).

7) Vgl. Hahn, Oswald: Die Bankenkonzentration - Schicksal oder Scheinproblem?, Vortrag gehalten am 15.11.1973 an der Hochschule St. Gallen, Manuskript S. 6 ff.

Könneker ist der Ansicht, daß der Ausbau des Geschäftsstellennetzes "... vorwiegend zu einer Zersplitterung der Kräfte, zur gegenseitigen Schwächung und damit zu einem Schaden für die gesamte Kreditapparatur" führt ¹⁾. Durch die Verkleinerung der Betriebseinheiten wird nach seiner Auffassung eine im Zuge des technischen Fortschritts liegende Kostendegression verhindert und damit eine Störung des Rationalisierungs- und Technisierungsprozesses bewirkt ²⁾.

Stützel sieht deshalb in der Neuerrichtung von Bankgeschäftsstellen die Erbringung aufwendiger Nebenleistungen, die dem Kunden vergleichsweise wenig nützen und deshalb nach seiner Ansicht unter das Rubrum "Fehllenkung volkswirtschaftlicher Produktivkräfte mangels Wettbewerb in der Hauptleistung" einzureihen sind ³⁾. Er kommt zu dem Ergebnis, daß die volkswirtschaftlichen Kosten der Geschäftsstellenerrichtung höher sind als deren volkswirtschaftlicher Nutzen ⁴⁾. Auch Cramer-Team bezweifeln, ob die mit der Verdichtung des Bankstellennetzes verbundenen hohen Investitionskosten volkswirtschaftlich noch als sinnvoll anzusehen sind ⁵⁾.

C. Die Zweigstellentypen

Wie bereits bei der Klärung des Begriffs Zweigstelle deutlich wurde, werden unter dem Begriff der "Zweigstelle" sehr unterschiedliche Betriebseinheiten zusammengefaßt, so daß nicht von der Zweigstelle schlechthin gesprochen werden kann. Im folgenden wollen wir deshalb den Versuch unternehmen, die verschiedenen Zweigstellenformen nach Typen näher zu charakterisieren. Dabei wollen wir vom Leistungsvermögen, der Sortimentsbreite, der Absatzstrategie und dem Mobilitätsgrad als typenbildenden Kriterien ausgehen.

1) Könneker, Wilhelm: Neue Entwicklungen ..., a.a.O., S. 1583.

2) Vgl. ebenda.

3) Vgl. Stützel, Wolfgang: Konkurrenzfragen des Kreditgewerbes, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, 13. Jg. (1960), Heft 17, S. 811.

4) Vgl. Stützel, Wolfgang: Bankpolitik ..., a.a.O., S. 52 f.

5) Vgl. Cramer, Jörg-Engelbrecht und Team, Roger: Die herausgeforderten Banken, Frankfurt/Main 1972, S. 18.

I. Das Leistungsvermögen als typenbildendes Kriterium

Die Organisationsform bestimmt über die technisch-organisatorische Ausstattung und die Verteilung der Entscheidungsbefugnisse das Leistungsvermögen (Repertoire) einer Zweigstelle ¹⁾. Im Hinblick auf den Umfang des Leistungsvermögens wollen wir zwischen Voll- und Teilstellen unterscheiden ²⁾.

a. Vollstellen

Vollstellen verfügen über ein breites Leistungsrepertoire, das im wesentlichen dem der organisatorisch übergeordneten Betriebseinheiten entspricht. Sie sind somit in der Lage, einen Großteil der institutsüblichen Absatzleistungen in eigener Regie zu erbringen.

Die Breite des Leistungsrepertoires kommt vor allem darin zum Ausdruck, daß Vollstellen das gesamte Kreditprogramm eines Instituts anbieten und sowohl die zuständige Organisationseinheit für die formelle Kreditbearbeitung darstellen, als auch materiellen Einfluß - innerhalb eines vorgegebenen Rahmens (Zweigstellenkompetenz) - auf die Kreditentscheidung nehmen. Da Vollstellen auch schwierigere und seltenere Leistungen erbringen (z.B. Wertpapier- und Vermögensberatung), erfordern sie besonders qualifizierte und universell ausgebildete Mitarbeiter. Unter buchhalterischen Ge-

- 1) Das Repertoire bringt die Leistungsmöglichkeiten einer Geschäftsstelle zum Ausdruck. Es zeigt, welche Leistungen eine Zweigstelle von ihrer technisch-organisatorischen Ausstattung her zu erbringen in der Lage ist. Oswald Hahn hat hierfür den Begriff des "stelleneigenen Sortiments" geprägt. (Vgl. Hahn, Oswald: Struktur der Bankwirtschaft, 1. Teil, a.a.O., S. 64); Gutenberg spricht von der "qualitativen Kapazität" (vgl. Gutenberg, Erich: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 1. Band, a.a.O., S. 76 ff.). Während das Repertoire auf das technische Leistungsvermögen abstellt, zeigt das Leistungsprogramm (Sortiment), welche der an sich möglichen Leistungsarten abgesetzt werden. (Zum Begriff des Repertoires vgl. Schäfer, Erich: Der Industriebetrieb, Betriebswirtschaftslehre der Industrie auf typologischer Grundlage, Band 2, Opladen 1972, S. 206 ff.).
- 2) Bei den Sparkassen wird nach der Organisationsform zwischen Hauptzweigstellen, Nebenzweigstellen und Annahmestellen unterschieden. Zweigstellen mit Ein- und Auszahlungsverkehr sowie selbständiger Kontoführung (sowie Zweigstellen, bei denen ein besonderer örtlicher Kreditausschuß besteht) und deren Leiter eine beschränkte Kreditgewährungsbefugnis besitzt, sind als "Hauptzweigstellen", Zweigstellen mit Ein- und Auszahlungsverkehr, aber ohne selbständige Kontoführung als "Nebenzweigstellen", Zweigstellen ohne Auszahlungsverkehr als "Annahmestellen" anzusehen. (Vgl. Erlaß des Reichs- und Preuß. Wirtschaftsministers vom 26. Nov. 1936 (I 26 754/36 II - MB1W1. S. 265), abgedruckt in Consbruch, Johannes und Möller, Annemarie: a.a.O., S. 73).

sichtspunkten bilden Vollstellen eigene Abrechnungskreise mit eigener Bestands- und Erfolgsrechnung. Zu den Vollstellen sind die Hauptzweigstellen der Sparkassen zu rechnen.

b. Teilstellen

Das Leistungsrepertoire der Teilstellen ist gegenüber dem der übergeordneten Betriebseinheiten und dem der Vollstellen begrenzt. Aufgrund ihrer technisch-organisatorischen Ausstattung und ihrer beschränkten Entscheidungsbefugnis können sie nur einen Teil der institutsüblichen Absatzleistungen erbringen.

Das Leistungsvermögen der Teilstellen ist im allgemeinen auf die Abwicklung des Barverkehrs, die Durchführung des Zahlungsverkehrs mit Überweisung und Scheck, die Führung von laufenden Konten, Wertpapierkonten, Sparkonten und die Ausreichung von Kleinkrediten beschränkt. Darüber hinaus führen sie in begrenztem Umfange eine bankübliche Beratung durch.

Bei den Teilstellen handelt es sich somit um eine "Art ausgegliederten Kassenannahmeschalter mit gewissen Zusatzfunktionen" ¹⁾. Die formelle Kreditbearbeitung und die materielle Kreditentscheidung liegen bei einer Geschäftsstelle höherer Kategorie, in der Regel bei der Stadtzentrale (Filiale bzw. Hauptstelle). Die Leitung der Teilstellen verfügt - außer bei Konsumentenkrediten - über keine Kreditentscheidungsbefugnis. ²⁾ Bei allen selteneren und schwierigeren Geschäften wird der Kunde an eine übergeordnete Geschäftsstelle verwiesen bzw. die Teilstelle ruft von einer zentralen Stelle einen Fachberater ab ³⁾. Der Kunde muß somit auf eine sofortige und unmittelbare Bedienung verzichten ⁴⁾. Dadurch kann bei ihm der Eindruck erweckt werden, daß er mit einer für ihn nicht kompetenten Stelle verhandelt und es deshalb für ihn angebrachter ist, seine Leistungen gleich bei der übergeordneten Stelle nachzufragen ⁵⁾.

1) Deppe, Hans-Dieter: Bankbetriebliches Wachstum, a.a.O., S. 196.

2) Vgl. Dango, Karl-August: Zur Errichtung neuer Bankgeschäftsstellen, in: Bank-Betrieb, 6. Jg. (1966), Nr. 12, S. 330.

3) Vgl. Hermanns, Fritz: Spar-Kunden gestern und morgen, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, 26. Jg. (1973), Heft 9, S. 343.

4) Vgl. Hahn, Oswald: Struktur der Bankwirtschaft, 1. Teil, a.a.O., S. 64.

5) Vgl. Cramer, Jörg-Engelbrecht: Marketing im Bankbetrieb, a.a.O., S. 34.

Teilstellen verfügen im allgemeinen über keine eigenen Abrechnungskreise. Als Kontoführer fungieren übergeordnete Betriebseinheiten, welche die notwendigen Buchungen vornehmen, die Abrechnung erstellen und die Tagesauszüge verschicken. Zu den Teilstellen sind insbesondere die haupt- und nebenamtlich besetzten Nebenzweigstellen und die Annahmestellen der Sparkassen zu rechnen. Darüber hinaus fallen hierunter Zahlstellen, Wechselstuben, Kassenstellen, Mikro-Zweigstellen ¹⁾, Ein-Mann-Zweigstellen ²⁾, Sprechtag und Kassenstunden. Auch die nur vorübergehend eröffneten Zweigstellen (z. B. für die Dauer einer Messe oder Ausstellung) sind hierzu zu rechnen.

II. Die Sortimentsbreite als typenbildendes Kriterium

Nach der Sortimentsbreite wollen wir zwischen universell und speziell ausgerichteten Zweigstellen unterscheiden ³⁾. Unter der Sortimentsbreite soll hierbei die Anzahl der von einer Zweigstelle angebotenen Leistungen gemessen am Sortiment der organisatorisch übergeordneten Betriebseinheit verstanden werden ⁴⁾. Während absatzpolitisch universell ausgerichtete Zweigstellen ein breites, auf die Gesamtheit der Nachfrager zugeschnittenes Sortiment aufweisen, beschränkt sich das Sortiment der absatzpolitisch speziell ausgerichteten Zweigstellen auf bestimmte Leistungen.

1) Vgl. Siepmann, Jürgen Dietrich: Die Standortfrage ..., a.a.O., S. 27. Vgl. o.V.: "Nachholbedarf" an Mikro-Bankstellen, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, 18. Jg. (1965), Heft 3, S. 91.

2) Vgl. o.V.: Organisation und Prüfung von Betriebsstellen mit Einmann- oder Zweimannbedienung, in: Vorträge für Sparkassenprüfer, Stuttgart 1965, Hrsg. Deutscher Sparkassen- und Giroverband e.V., Stuttgart 1966, S. 244 ff. Vgl. Deutscher Sparkassen- und Giroverband e.V. (Hrsg.): Richtlinien für die Organisation von Einmannzweigstellen, Stuttgart 1965, S. 7 ff. Vgl. Widmann, A.: Für und gegen das Ein-Mann-System, in: Betriebswirtschaftliche Blätter für die Praxis der Sparkassen und Girozentralen, 12. Jg. (1963), Heft 2, S. 13 ff.

3) Vgl. Hahn, Oswald: Struktur der Bankwirtschaft, 1. Teil, a.a.O., S. 63 f.

4) Zum Begriff des Sortiments: Vgl. Loos, Norbert: a.a.O., S. 107 ff. Vgl. Süchting, Joachim: Theorie und Politik des Banksortiments, unveröffentlichte Habilitationsschrift, Frankfurt/Main 1967. Vgl. Gümbel, Rudolf: Die Sortimentspolitik in den Betrieben des Warenhandels, Köln und Opladen 1963.

a. Universell ausgerichtete Zweigstellen

Universell ausgerichtete Zweigstellen (Dango spricht von Zweigstellen mit "Universalbank"-Charakter ¹⁾) sind unter absatzpolitischen Gesichtspunkten weder auf einen bestimmten Geschäftskreis noch auf einen bestimmten Kundenkreis spezialisiert. Das angebotene Leistungssortiment richtet sich an die Gesamtheit der potentiellen Nachfrager.

Als Nachfrager kommen sowohl die gewerbliche als auch die private Kundschaft in Frage. Die universelle absatzpolitische Ausrichtung äußert sich in der Bilanzstruktur dieses Zweigstellentyps: Dem Einlagenvolumen steht ein entsprechendes Kreditvolumen gegenüber, so daß sich kein oder nur ein geringer debitorischer oder kreditorischer Verrechnungssaldo gegenüber der Zentrale ergibt ²⁾.

Die absatzpolitisch universelle Ausrichtung erfordert eine entsprechende standortliche Orientierung. Als Standortfaktoren kommen sowohl der Bevölkerungs- als auch der Gewerbesektor in Frage, so daß absatzpolitisch universell ausgerichtete Zweigstellen in gemischten Gebieten (Wohn- und Gewerbegebiete) zu errichten sind. Universell ausgerichtete Zweigstellen sind in der Regel als Vollstellen ausgestattet.

b. Speziell ausgerichtete Zweigstellen

Die marktpolitischen Aktivitäten speziell ausgerichteter Zweigstellen konzentrieren sich auf den Absatz bestimmter Leistungen bzw. Leistungsbündel, wobei das Schwergewicht der Spezialisierung im Einlagen-, Kredit- oder Dienstleistungsgeschäft liegen kann. Aus der Spezialisierung auf einen bestimmten Geschäftskreis resultiert zugleich eine Spezialisierung auf bestimmte Nachfragergruppen, so daß sich absatzpolitisch speziell ausgerichtete Zweigstellen durch einen spezifischen Geschäfts- und Kundenkreis kennzeichnen lassen ³⁾.

1) Vgl. Dango, Karl-August: a.a.O., S. 328.

2) Vgl. Seite 165 ff. dieser Arbeit.

3) Vgl. Wielens, Hans: Bankenorganisation, Tendenz zur Divisionalisierung, in: Wirtschaftswoche, 26. Jg. (1972), Nr. 33, S. 26. Vgl. Slevogt, Horst: Marketing im Bankgeschäft, in: Die Finanzen des privaten Haushalts, Festschrift für Walter Kaminsky, hrsg. von Franz Schneider, Frankfurt/Main 1969, S. 201.

Nach der marktpolitischen Ausrichtung wird im allgemeinen zwischen beschaffungspolitisch orientierten "Einlagenzweigstellen" ("Einzugszweigstellen" ¹⁾) und absatzpolitisch orientierten "Kreditzweigstellen" unterschieden ^{2) 3)}. Als weiteren Zweigstellentyp wollen wir die "Dienstleistungszweigstelle" hinzufügen.

1. Einlagenzweigstellen

Die absatzpolitische Spezialisierung der Einlagenzweigstellen liegt im Einlagengeschäft. Die wesentlichste Funktion dieser Geschäftsstellen ist somit in der Sammlung von Einlagen zu sehen, weshalb auch von der "Saugnapffunktion" dieses Zweigstellentyps gesprochen wird ⁴⁾. Einlagenzweigstellen lassen sich auch zutreffend mit dem Begriff der Depositenstelle kennzeichnen. Da als Einleger insbesondere die breite Masse der unselbständigen Einkommensbezieher in Frage kommen, ist das Sortiment der Einlagenzweigstelle auf die Bedürfnisse dieser Nachfragergruppe zugeschnitten. Es umfaßt im wesentlichen die Führung von Lohn- und Gehaltskonten, das

- 1) Anstatt des von Hagenmüller geprägten Begriffs der "Einzugsfiliale" (vgl. Hagenmüller, Karl Friedrich: Der Bankbetrieb, Band III, a.a.O., S. 243) halten wir den von Köllhofer verwendeten Begriff der "Einlagenzweigstelle" (vgl. Köllhofer, Dietrich: Die Geschäftsstellenrechnung ..., a.a.O., S. 199) für geeigneter zur Charakterisierung dieses Geschäftsstellentyps. Der Begriff Einzugsfiliale weckt eher die Erinnerung an den Scheck-, Wechsel- und Dokumenteneinzug als an das Sammeln von Einlagen.
- 2) Vgl. Köllhofer, Dietrich: Die Geschäftsstellenrechnung ..., a.a.O., S. 199. Vgl. Schlechthaupt, Wolf-Dieter: a.a.O., S. 134 ff. Vgl. Zink, Günter: Ansatzpunkte ..., a.a.O., S. 295. Vgl. Fuchs, Helmut: Planung und Probleme des Standorts von Kreditinstituten, Diss. Köln 1969, S. 72. Vgl. Hagenmüller, Karl Friedrich: Der Bankbetrieb, Band I: Strukturlehre - Kapitalbeschaffung der Kreditinstitute, 3. Aufl., Wiesbaden 1970, S. 31. Vgl. Siepmann, Jürgen Dietrich: Die Marktforschung als Hilfsmittel der Zweigstellenpolitik, Versuch einer Standortkalkulation für Kreditinstitute, in: Blätter für Genossenschaftswesen, 115. Jg. (1969), Heft 19/20, S. 378. Vgl. Zimmerer, Carl: Bankkostenrechnung, Frankfurt/Main 1956, S. 113.
- 3) Obst unterscheidet zwischen konsumorientierten und produktionsorientierten Bankbetrieben. Während die konsumorientierten Bankbetriebe auf die Kapitalnachfrage ausgerichtet sind, orientieren sich die produktorientierten Institute am Kapitalangebot. (Vgl. Obst, Georg: Das Bankgeschäft, II. Band, a.a.O., S. 315).
- 4) Vgl. Graf, Rudolf: a.a.O., S. 202. Vgl. Dango, Karl-August: a.a.O., S. 328. Vgl. Knothe, Robert: a.a.O., S. 122 f. Vgl. Günther, Hans: Ersparnispolitik mit Zweigstellen - Konsequenzen der privaten Ersparnisbildung -, in: Der Volkswirt, 18. Jg. (1964), Nr. 30, S. 1623. Vgl. Landenberger, Fritz: Betriebswirtschaftliche Aspekte des Liquiditätsproblems der Filialgroßbanken, in: Österreichisches Bank-Archiv, 9. Jg. (1961), Heft VII, S. 267. Vgl. Obst, Georg: Das Bankgeschäft, II. Band, a.a.O., S. 316 ff.

Spargeschäft im Rahmen der mittleren und kleineren Guthaben, die Gewährung von Konsumentenkrediten und die Betreuung von Kleindepots ¹⁾.

Unter dem Gesichtspunkt der technisch-organisatorischen Ausstattung kann es sich bei den Einlagenzweigstellen sowohl um Vollstellen als auch um Teilstellen handeln. Bei den organisatorisch als Vollstellen ausgestatteten Einlagenzweigstellen gehen die technischen Leistungsmöglichkeiten, d. h. das "stelleneigene Sortiment" (Oswald Hahn) über die eigentliche Leistungsnachfrage hinaus. Damit soll der Forderung nach einer möglichst universalen Leistungsbereitschaft Rechnung getragen werden ²⁾. Ein Teil der "qualitativen Kapazität" (Gutenberg) bleibt dadurch unausgenutzt.

Aus der standortlichen Orientierung der Einlagenzweigstellen ergibt sich, daß die Möglichkeiten der Kapitalbeschaffung, insbesondere der Einlagenbeschaffung, größer sind als die Möglichkeiten der Kreditvergabe ³⁾. Dies kommt in der Bilanzstruktur dieser Stellen zum Ausdruck: Dem Passivgeschäft steht kaum ein Aktivgeschäft gegenüber und innerhalb des Einlagengeschäfts kommt den Spareinlagen die dominierende Bedeutung zu. Charakteristisch ist deshalb ein stets debitorischer Verrechnungssaldo gegenüber der Zentrale ⁴⁾.

Die absatzpolitische Ausrichtung auf das Einlagengeschäft erfordert eine entsprechende standortliche Orientierung ⁵⁾. Da die Bevölkerungsdichte und die Bevölkerungsstruktur als die wesentlichsten Standortfaktoren zu betrachten sind ⁶⁾, liegt der Standort der Einlagenzweigstellen in Ballungszentren von Einkommensbeziehern ⁷⁾. Mit der Errichtung neuer Wohngebiete und Trabanten-

1) Vgl. Köllhofer, Dietrich: Das individuelle Mengengeschäft der Kreditinstitute, in: Dienstleistungen in Theorie und Praxis, Festschrift für O. Hintner, hrsg. von Hanns Linhardt, Peter Penzkofer, Peter Scherpf, Stuttgart 1970, S. 88.

2) Vgl. Böttcher, Friedrich: a.a.O., S. 70 ff.

3) Vgl. Hagenmüller, Karl Friedrich: Der Bankbetrieb, Band III, a.a.O., S. 243.

4) Vgl. Seite 165 ff. dieser Arbeit.

5) Vgl. Neumann, R.: Standortprobleme der deutschen Privatbankiers, Eine empirische Untersuchung, in: Österreichisches Bank-Archiv, 9. Jg. (1961), Heft II, S. 89.

6) Vgl. Heinle, Wolfgang: Der Standort des Bankbetriebes, Eine Untersuchung über die Einflußkomponenten der bankbetrieblichen Standortwahl, Diss. Mannheim 1970, S. 64 ff. Vgl. Siepmann, Jürgen Dietrich: Die Standortfrage ..., a.a.O., S. 34 ff.

7) Vgl. Hahn, Oswald: Bankbetriebslehre, a.a.O., S. 57.

siedlungen hat sich das Schwergewicht der Zweigstellengründungen an die Peripherie der Städte verlagert ¹⁾. Dieser Trend wurde durch die wachsende Parkraumnot in den Stadtzentren und durch die Erkenntnis verstärkt, daß mehr als zwei Drittel der laufenden Einkommen der Bevölkerung von den Hausfrauen ausgegeben werden ²⁾.

Die Einlagenzweigstelle bildet den heute vorherrschenden Zweigstellentyp, so daß die Einlagenzweigstelle als die typische Form einer Zweigstelle charakterisiert werden kann.

2. Kreditzweigstellen

Bei den unter absatzpolitischen Gesichtspunkten auf das Kreditgeschäft ausgerichteten Zweigstellen (Kreditzweigstellen) sind die Möglichkeiten der Kreditvergabe größer als die Möglichkeiten der Kapitalbeschaffung ³⁾. Da somit dem Aktivgeschäft kaum ein Passivgeschäft gegenübersteht, sind die erforderlichen Finanzierungsmittel über den bankinternen Liquiditätsausgleich von der Zentrale zu beschaffen. Kreditzweigstellen sind deshalb durch einen stets kreditorischen Verrechnungssaldo gegenüber der Zentrale gekennzeichnet. Je nach dem anzusprechenden Kundenkreis können Kreditzweigstellen sowohl auf die gewerbliche als auch auf die private Kundschaft ausgerichtet sein.

aa. Kreditzweigstellen des gewerblichen Geschäfts

Der Standort der auf das gewerbliche Kreditgeschäft ausgerichteten Kreditzweigstellen orientiert sich am Gewerbesektor. Beurteilungskriterien für die Standorteignung von Marktgebieten sind die Gewerbedichte und die Gewerbestruktur ⁴⁾. Der Standort von Kreditzweigstellen befindet sich deshalb insbesondere in Gebieten mit hoher Gewerbeballung, wie Industriegebieten, Industrieparks und Handwerkerhöfen. Dem Standortfaktor "Bevölkerung" kommt dabei keine Bedeutung zu.

- 1) Vgl. Floss, Eberhard: Marketing der Banken, a.a.O., S. 226. Vgl. Bösel, Friedrich: Die Bankstellenentwicklung von 1958 bis 1964 - Ursachen und geschäftspolitische Konsequenzen, in: Bankbetrieb, 5. Jg. (1965), Nr. 5, S. 116. Vgl. o.V.: Die Deutsche Bank hat 600 Geschäftsstellen, in: Blick durch die Wirtschaft, 8. Jg. (1965), Nr. 14, S. 5.
- 2) Vgl. Cramer, Jörg-Engelbrecht: Marketing im Bankbetrieb, a.a.O., S. 40. Vgl. Bösel, Friedrich: Die Bankstellenentwicklung ..., a.a.O., S. 116.
- 3) Vgl. Hagenmüller, Karl Friedrich: Der Bankbetrieb, Band III, a.a.O., S. 243.
- 4) Vgl. Heinle, Wolfgang: a.a.O., S. 50 ff. Vgl. Siepmann, Jürgen

Da im Rahmen der gewerblichen Kreditnachfrage räumliche Präferenzen nur eine untergeordnete Rolle spielen, kommt dem Typ der Kreditzweigstelle kaum eine Bedeutung zu. Die Kreditnachfrage konzentriert sich im wesentlichen auf die organisatorisch übergeordneten Betriebseinheiten (Stadtzentralen) und die universell ausgerichteten Zweigstellen. Die Kreditzweigstelle ist als Zweigstellentyp deshalb nur sehr selten anzutreffen. Demgegenüber entsprechen die Filialen - von der Bilanzstruktur her - sehr oft dem Typ der Kreditzweigstelle.

bb. Kreditzweigstellen des privaten Geschäfts

Den dominierenden Geschäftskreis der auf das private Kreditgeschäft ausgerichteten Kreditzweigstellen bildet das Konsumenten-kreditgeschäft. Wesentliche Standortfaktoren sind deshalb - ähnlich wie bei den Einlagenzweigstellen - die Bevölkerungsstruktur und die Bevölkerungsdichte ¹⁾. Zu den auf das private Kreditgeschäft ausgerichteten Kreditzweigstellen sind die Zweigstellen der Teilzahlungsbanken zu rechnen.

3. Dienstleistungszweigstellen

Das Schwergewicht der absatzpolitischen Bemühungen der Dienstleistungszweigstellen liegt im Angebot von Zahlungsverkehrsleistungen (Barein- und -auszahlungen) und Geldwechselgeschäften (Sortengeschäfte). Dem Einlagen- und Kreditgeschäft kommt keine Bedeutung zu. Dienstleistungszweigstellen erfüllen als "Wechselstuben" und "Zahlstellen" eine reine "Servicefunktion", wobei sie als "verlängerte Kassenschalter" organisatorisch übergeordneter Betriebseinheiten fungieren ²⁾. Die Beschränkung des Angebots auf Leistungen des Zahlungsverkehrs und des Geldwechselgeschäfts bewirkt eine entsprechende Spezialisierung des Kundenkreises. Zum Kundenkreis der Dienstleistungszweigstellen zählt im allgemeinen kein kontenmäßig gebundener Kundenstamm, sondern fallweise Laufkundschaft.

Die Eröffnung von Dienstleistungszweigstellen erfolgt vornehmlich unter dem Gesichtspunkt der Werbewirksamkeit. Auch Prestigeaspek-

Dietrich: Die Standortfrage ..., a.a.O., S. 48 ff. und S. 69 f.

1) Vgl. Siepmann, Jürgen Dietrich: Die Standortfrage ..., a.a.O., S. 213 ff.

2) Vgl. Obst, Georg; Das Bankgeschäft, II. Band, a.a.O., S. 317, Fußnote 1.

ten können hierbei eine Rolle spielen. Aus dem Repräsentations- und Präsenzcharakter dieser Stellen können sich erhebliche akquisitorische Effekte für das Gesamtinstitut ergeben. Dienstleistungszweigstellen werden deshalb häufig an Orten mit regionaler und überregionaler Ausstrahlungskraft errichtet ¹⁾. Als Standorte kommen Bahnhöfe, Flugplätze, Grenzübergänge, Schiffländer, Messe-, Ausstellungs- und Großmarkthallen sowie Schlachthöfe in Frage. Dienstleistungszweigstellen können auch nur vorübergehend für die Dauer einer Messe oder Ausstellung errichtet werden.

Unter dem Gesichtspunkt des Leistungsvermögens handelt es sich bei den Dienstleistungszweigstellen stets um Teilstellen ²⁾.

Eine besondere Stellung innerhalb der Dienstleistungszweigstellen nehmen die Geschäftsstellen in Fremdenverkehrsorten ein. Sie erfüllen zu einem großen Teil "Servicefunktionen" ³⁾.

III. Die Absatzstrategie als typenbildendes Kriterium

Nach der mit der Zweigstelleneröffnung verfolgten Absatzstrategie kann zwischen "Defensivgründungen" und "Offensivgründungen" unterschieden werden ⁴⁾.

a. Defensivgründungen

Defensivgründungen beabsichtigen eine bequemere, d. h. ortsnahere Bedienung der im weiteren Einzugsbereich von Geschäftsstellen bereits vorhandenen Kunden (Altkundschaft). Sie stehen im allgemeinen als Reaktion auf Konkurrenzmaßnahmen in unmittelbarem Zusammenhang mit der Planung oder Eröffnung von Zweigstellen durch konkurrierende Institute, welche befürchten läßt, daß ein Teil der eigenen Kundschaft aus Bequemlichkeitsüberlegungen abwandert. Die primäre Aufgabe von Defensivgründungen ist deshalb in der Sicherung des Altpotentials zu sehen. Daneben tritt die Möglichkeit einer besseren Ausschöpfung des Marktpotentials durch die Gewinnung neuer Kunden.

1) Vgl. Heinle, Wolfgang: a.a.O., S. 92.

2) Vgl. S.18 f. dieser Arbeit.

3) Vgl. Heinle, Wolfgang: a.a.O., S. 91 ff. Vgl. Siepmann, Jürgen Dietrich: Die Standortfrage ..., a.a.O., S. 26.

4) Vgl. Deppe, Hans-Dieter: Bankbetriebliches Wachstum, a.a.O., S. 198 f. Vgl. Weiss, Ulrich: a.a.O., S. 165 f.

Eine Gegenüberstellung der durch die Konkurrenzeinwirkung zu erwartenden Geschäftseinbuße mit den zu erwartenden Kosten einer Standortspaltung ("Zweigstellen-Splitting") zeigt, wie die "defensive" Eröffnung neuer Zweigstellen unter Rentabilitätsgesichtspunkten zu beurteilen ist. Ein Zweigstellen-Splitting empfiehlt sich vor allem dann, wenn die leistungswirtschaftliche Kapazität der Altstelle (insbesondere in räumlicher Hinsicht) ausgelastet und eine Erweiterung nicht möglich ist. Die Zweigstellen-spaltung führt deshalb neben der Sicherung und Erhaltung des Altpotentials zu einer Entlastung der Altstellen.

b. Offensivgründungen

Offensivgründungen zielen darauf ab, über die Schaffung räumlicher Präferenzen neue Kunden von Konkurrenzinstituten abzuwerben bzw. bisher noch nicht bankmäßig festgelegte Kunden zu gewinnen ¹⁾. Während Defensivgründungen auf eine Sicherung des bisherigen Kundenpotentials ausgerichtet sind, wird über Offensivgründungen eine Ausweitung des Potentials beabsichtigt.

IV. Der Mobilitätsgrad als typenbildendes Kriterium

Nach dem Mobilitätsgrad ist zwischen Zweigstellen mit festem (fixem) und variablem Standort zu unterscheiden ²⁾. Als Zweigstellen mit variablem Standort ("fahrbare Zweigstellen") sind die mobilen Betriebseinheiten (als Bankstellen ausgestattete Spezialfahrzeuge) zu betrachten, welche eine raumunabhängige Geschäftsabwicklung ermöglichen.

a. Immobile Zweigstellen

Die Eröffnung fester (stationärer) Zweigstellen erscheint nur dann sinnvoll, wenn mit einer zufriedenstellenden Rentabilität auf lange Sicht gerechnet werden kann, da die Schließung von Zweigstellen stets mit Prestigeverlusten verbunden ist ³⁾. Unter gemeinwirtschaftlichen oder versorgungswirtschaftlichen Gesichtspunkten kommt die Errichtung stationärer Zweigstellen vor

1) Vgl. Deppe, Hans-Dieter: Bankbetriebliches Wachstum, a.a.O., S. 198.

2) Vgl. Zink, Günter: Der Versuch einer modell-theoretischen Lösung des bankbetrieblichen Standortproblems, in: Österreichisches Bank-Archiv, 18. Jg. (1970), Heft V, S. 173.

3) Vgl. Weiss, Ulrich: a.a.O., S. 162 f.

allem dann in Frage, wenn die Zahl der zu betreuenden Bankkunden einen gleichmäßigen Schalterverkehr über mehrere Stunden am Tag erfordert. Im anderen Fall kann durch fahrbare Zweigstellen ein ebenbürtiger Kundendienst geboten werden.¹⁾

Zu den festen Zweigstellen wollen wir nur die mit Personal besetzten, im Kundengeschäft tätigen Geschäftsstellen rechnen; nicht hingegen die unbemannten "Selbstbedienungszweigstellen"²⁾, die "stummen Zweigstellen" (Bankomat) und die Einzahlungsautomaten³⁾. Hierbei handelt es sich um Zweigstellensubstitute. Ferner rechnen wir nicht die Agenturen als betriebsfremde Absatzeinrichtungen mit zu den Zweigstellen⁴⁾.

-
- 1) Vgl. Janus, Robert: Moderne Zweigstellen der Volksbanken, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, 20. Jg. (1967), Heft 19, S. 909.
 - 2) Vgl. o.V.: Mehr Zeit für die Beratung in Geldinstituten, Personalunabhängige Zweigstellen entlasten von Routinevorgängen, in: Geldinstitute, 1973, Heft 3/4, S. 25 ff. Vgl. Reistad, Dale L.: Die "Selbstbedienungsbank", in: Kreditinstitute im Zeitalter der Datenverarbeitung, Frankfurt/Main 1972, S. 110 ff.
 - 3) Vgl. Siepman, Jürgen Dietrich: Die Standortfrage ..., a.a.O., S. 158. Vgl. Kanis, H.: Erhöhter Kundendienst durch stumme Zweigstelle und Einzahlungsautomat, in: Betriebswirtschaftliche Blätter für die Praxis der Sparkassen und Girozentralen, 13. Jg. (1964), Heft 9, S. 104 ff. Vgl. Schmidt, G. H.: Einzahlungsautomaten und Stumme Zweigstellen, in: Betriebswirtschaftliche Blätter für die Praxis der Sparkassen und Girozentralen, 10. Jg. (1961), Heft 11, S. 87 ff.
 - 4) Agenturen sind kleinere Nebenstellen von Kreditinstituten, die von selbständigen Gewerbetreibenden (meist Einzelhändler) nebenberuflich betrieben werden. Die Agenten stehen in keinem Angestelltenverhältnis mit dem sie vertretenden Kreditinstitut. Die Aufgaben der Agenturen bestehen vor allem darin, Spargelder anzunehmen, den Empfang zu quittieren und an die übergeordnete Stelle weiterzuleiten. (Vgl. Siepman, Jürgen Dietrich: Die Standortfrage ..., a.a.O., S. 115. Vgl. Kluge, Walter: a.a.O., S. 21. Vgl. Göbbels, Math.: a.a.O., S. 4).

b. Mobile Zweigstellen

Zu den mobilen Zweigstellen werden im wesentlichen die "fahrbaren Zweigstellen" gerechnet ¹⁾. Bei ihnen handelt es sich um örtlich ungebundene Betriebseinheiten, die nach einem festliegenden Fahrplan die bankmäßige Versorgung mehrerer Orte bzw. Stadtteile übernehmen. Dabei wird einmal die Betreuung der Kunden in abgelegenen und verkehrsmäßig weniger erschlossenen Gebieten und zum anderen die Bedienung der Kundschaft in neuen Wohnsiedlungen und Stadtrandgebieten beabsichtigt ²⁾. Fahrbare Zweigstellen werden deshalb speziell (zu mehr als zwei Dritteln) in ländlichen Gebieten eingesetzt, in denen sich die Eröffnung stationärer Zweigstellen nicht oder noch nicht lohnt ³⁾. Sie bilden hierbei vor allem einen Ersatz für die nebenamtlich geführten Geschäftsstellen ⁴⁾, wobei bei einer entsprechenden Wirtschaftlichkeit der Haltepunkt durch eine stationäre Einrichtung ersetzt werden kann. Zum Einsatzgebiet fahrbarer Zweigstellen zählen aber auch Neubaugebiete, in denen der Zeitraum bis zur Fertigstellung fester Betriebseinheiten überbrückt werden soll ⁵⁾. Daneben werden fahrbare Zweigstellen verschiedentlich dazu eingesetzt, potentielle Marktgebiete auf ihre Standort-eignung hin zu überprüfen und den Markt für eine spätere stationäre Geschäftsstelle zu erschließen ⁶⁾.

- 1) Eine Ausnahme bilden die "schwimmenden Zweigstellen" (Südsee) und die "fliegenden Zweigstellen" (Australien).
- 2) Vgl. Flasdieck, J.: Erfahrungen mit fahrbaren Zweigstellen, in: Betriebswirtschaftliche Blätter für die Praxis der Sparkassen und Girozentralen, 16. Jg. (1967), Heft 10, S. 115.
- 3) Vgl. Kaven, Jürgen-Peter: a.a.O., S. 123 f. Siepmann, Jürgen Dietrich: Die Standortfrage ..., a.a.O., S. 157.
- 4) Vgl. Muthesius, Peter: Fahrbare Zweigstellen, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, 21. Jg. (1968), Heft 17, S. 826. Vgl. Schmahl, O.: Fahrbare Zweigstellen, in: Betriebswirtschaftliche Blätter für die Praxis der Sparkassen und Girozentralen, 10. Jg. (1961), Heft 5, S. 47.
- 5) Vgl. o.V.: Bethmann mit Busfilialen, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, 19. Jg. (1966), Heft 2, S. 81.
- 6) Vgl. Leifeld, Berno: Der Einsatz fahrbarer Zweigstellen bei Sparkassen, in: Betriebswirtschaftliche Blätter für die Praxis der Sparkassen und Girozentralen, 21. Jg. (1972), Heft 3, S. 85 f. Vgl. Muthesius, Peter: Fahrbare Zweigstellen, a.a.O., S. 826. Vgl. Schlenke, J.: Nochmals "Fahrbare Zweigstelle", in: Betriebswirtschaftliche Blätter für die Praxis der Sparkassen und Girozentralen, 13. Jg. (1964), Heft 11, S. 123.

Fahrbare Zweigstellen werden insbesondere von den Sparkassen und Kreditgenossenschaften unterhalten. Bei den Sparkassen stieg die Zahl der eingesetzten "fahrbaren Schalter" von 83 mit 1.451 Haltepunkten Ende 1964 auf 234 mit 4.757 Haltepunkten Ende 1971 ¹⁾.

D. Die Zweigstellenentwicklung

I. Die Geschäftsstellenentwicklung

Da in der bankbetrieblichen Literatur und im vorliegenden statistischen Material über die Bankstellenentwicklung im allgemeinen nicht nach Filialen und Zweigstellen differenziert wird, kann nur die Entwicklung des Geschäftsstellennetzes der Universalbanken ²⁾ schlechthin verfolgt werden. Dies trifft insbesondere für die Kreditbanken zu, deren Geschäftsstellenexpansion sich sowohl über die Errichtung von Filialen als auch Zweigstellen vollzieht. Bei den Sparkassen beschränkt sich die Geschäftstätigkeit aufgrund des Regionalprinzips auf das Hoheitsgebiet des Gewährsträgers, so daß die Ausweitung des Stellennetzes dieser Institutsgruppe nur über die Errichtung von Zweigstellen erfolgen kann ³⁾. Ähnliches gilt auch für die Kreditgenossenschaften ⁴⁾.

1) Vgl. Leifeld, Berno: Der Einsatz fahrbarer Zweigstellen ..., a.a.O., S. 85.

2) Bei der Abgrenzung des Begriffs "Universalbank" wollen wir uns am Schema der Deutschen Bundesbank orientieren. Demnach ist zwischen den Kreditbanken, den Sparkassen und den Kreditgenossenschaften zu unterscheiden. Zu den Kreditbanken werden die Großbanken, Staatsbanken, Regional- und Lokalbanken sowie die Privatbankiers gerechnet. Zur Gruppe der Kreditgenossenschaften zählen der gewerbliche (Volksbanken) und der ländliche Zweig (Raiffeisenbanken). Wir wollen unsere Untersuchungen auf diese Institutstypen beschränken. Nicht in die Untersuchung einbeziehen wollen wir die ausgesprochenen Spezialbanken, wie die Hypothekenbanken, die sonstigen Banken des langfristigen Kredits, die Teilzahlungsbanken, die "Postbank" und die Anstalten der Deutschen Bundesbank. Wenn wir im folgenden von "Banken" oder "Kreditinstituten" sprechen, so wollen wir von dieser Abgrenzung ausgehen. Zum Begriff der Universalbank vgl. auch Hahn, Oswald: Struktur der Bankwirtschaft, 1. Teil: a.a.O., S. 57 ff. Vgl. Hahn, Oswald: Struktur der Bankwirtschaft, 2. Teil: Die Universalbanken, Selbstverlag Rückersdorf 1972, S. 233 ff.

3) Vgl. Hahn, Oswald: Struktur der Bankwirtschaft, 2. Teil, a.a.O., S. 314 ff.

4) Vgl. ebenda, S. 395.

a. Die Geschäftsstellenentwicklung bis zur Zeit der Bedürfnisprüfung

1. Kreditbanken

Bei den Kreditbanken hat die Errichtung von Geschäftsstellen erst relativ spät eingesetzt ¹⁾. Die erste Depositenkasse - die entsprechend unserer Begriffsdefinition als Zweigstelle charakterisiert werden kann - wurde von der Deutschen Bank im Jahre 1871 in Berlin (Burgstraße) eröffnet, der weitere Depositenkassen in den Vororten von Wiesbaden, Hamburg, Leipzig und Dresden folgten ²⁾. Ihre ersten Filialen eröffnete die Deutsche Bank in Bremen (1871), Hamburg (1872) und London ³⁾. Ähnlich vollzog sich die Entwicklung bei den übrigen Großbanken ⁴⁾.

Die Eröffnung von Depositenkassen wurde für die erfolgreiche Aufnahme eines planmäßigen Depositengeschäfts als notwendig erachtet. Gleichzeitig erfolgte seit Mitte der neunziger Jahre ein allmählicher Ausbau des Filialnetzes, um auf diese Weise den Kontakt zu den in der Provinz ansässigen Industrieunternehmen zu intensivieren ⁵⁾.

Der allmähliche Ausbau des Geschäftsstellennetzes vollzog sich über die Aufnahme bereits bestehender Provinzbanken, über Beteiligungen an Privatbanken (Kommanditen), über Interessengemeinschaften (Aktienbesitz), über den Abschluß von Freundschaftsverträgen und die Errichtung von Filialen und Depositenkassen ⁶⁾. Die Übernahme kleiner und mittlerer Banken erfolgte vor allem im Zusammenhang mit wirtschaftlichen Krisen, denen gegenüber die kapitalschwachen kleineren Institute nicht die genügende Widerstandskraft aufwiesen ⁷⁾. Nach Obst-Hintner dürften zwischen

1) Vgl. Obst, Georg: Das Bankgeschäft, II. Band, a.a.O., S. 315.

2) Vgl. Weber, Adolf: a.a.O., S. 121. Vgl. Riesser, J.: Die deutschen Großbanken und ihre Konzentration im Zusammenhang mit der Entwicklung der Gesamtwirtschaft in Deutschland, 4. Aufl., Jena 1912, S. 166 f.

3) Vgl. Obst, Georg: Das Bankgeschäft, II. Band, a.a.O., S. 309.

4) Vgl. ebenda, S. 512 ff.

5) Vgl. Ehlen, Karl Josef: Die Filialgroßbanken, Entwicklung und Stellung im deutschen Kreditsystem, Heft 6 der Beiträge zur Erforschung der wirtschaftlichen Entwicklung, Hrsg. M.E. Kamp, Stuttgart 1960, S. 4.

6) Vgl. Hintner, Otto: Geld-, Bank- und Börsenwesen, a.a.O., S. 252. Vgl. Weber, Adolf: a.a.O., S. 108; Vgl. Kluge, Walter: a.a.O., S. 3 ff. Vgl. Göbbels, Math.: a.a.O., S. 1 ff. Vgl. Riesser, J.: a.a.O., S. 526 ff.

7) Vgl. Ehlen, Karl Josef: a.a.O., S. 5. Vgl. Weber, Adolf: a.a.O., S. 108.

1905 und 1910 etwa 200 Bankiers ihre Selbständigkeit aufgegeben haben ¹⁾, wobei allein die fünf Großbanken ²⁾ bis zum 30. September 1911 116 Privatbankgeschäfte und 45 Banken übernahmen ³⁾. Von 1914 bis 1933 gingen nochmals 416 Banken mittelbar oder unmittelbar in den Einflußbereich der Großbanken über ⁴⁾. Die Geschäftsstellenexpansion der Kreditbanken vollzog sich somit mehr über die Übernahme von bisher selbständigen Instituten als über die Errichtung eigener Geschäftsstellen.

Um die Jahrhundertwende verfügten die 15 größten deutschen Depositen- und Spekulationsbanken - selbst wenn man die Wechselstuben und Kommanditen mit einbezieht - nicht einmal über halb so viele Geschäftsstellen wie die London City and Midland Bank alleine ⁵⁾. Im Jahre 1900 besaß die Deutsche Bank insgesamt sechs Filialen, deren Anzahl bis zum Jahre 1926 auf 176 anwuchs (wobei die 101 Debitsitenkassen noch nicht berücksichtigt sind). Die fünf Großbanken verfügten im Jahre 1920 über insgesamt 668 und im Jahre 1925 über 894 Stützpunkte. ⁶⁾

Standen bis zum Jahre 1925 mit dem Ausbau des Stellennetzes noch Expansionsbestrebungen im Vordergrund, so lag mit fortschreitender Übersetzung der örtlichen Konkurrenz das Hauptaugenmerk auf Rationalisierungsüberlegungen und einer Reduzierung der Anzahl der Geschäftsstellen ⁷⁾. Im Zuge dieser Entwicklung wurden bis

1) Vgl. Hintner, Otto: Geld-, Bank- und Börsenwesen, a.a.O., S. 252.

2) Bank für Handel und Industrie (Darmstädter Bank), Deutsche Bank, Disconto-Gesellschaft, Dresdner Bank, A. Schaaffhausen-scher Bankverein.

3) Da die übernommenen Institute selbst auch über Beteiligungen verfügten, gingen insgesamt 197 Privatbankgeschäfte und 62 Banken auf die Großbanken über (vgl. Wysocki, Josef: Zahlungsverkehr und Mittelstandsdebatte, in: Untersuchungen über das Spar-, Giro- und Kreditwesen, hrsg. von Fritz Voigt, Band 41, Berlin 1969, S. 84 f. Vgl. o.V.: Die Zweigstellenpolitik der Kreditinstitute an Hand von Zahlen und Daten, a.a.O., S. 112. Vgl. Riesser, J.: a.a.O., S. 536 f.).

4) Vgl. Stucken, Rudolf: Die Konzentrationsbewegung im deutschen Bankgewerbe und deren Gegenkräfte und die Tendenzen zur De-konzentration und Spezialisierung, in: Untersuchung des Bank-wesens 1933, I. Teil, Vorbereitendes Material (Ansprachen und Referate), Berlin 1933, S. 9.

5) Vgl. Weber, Adolf: a.a.O., S. 119 f.

6) Vgl. Kluge, Walter: a.a.O., S. 5.

7) Vgl. Ehlen, Karl Josef: a.a.O., S. 8. Vgl. Stucken, Rudolf: a.a.O., S. 17 f.

zum Jahre 1929 insgesamt 66 Filialen und Depositenkassen der Filialgroßbanken geschlossen ¹⁾. Im Anschluß an die Weltwirtschaftskrise setzten die Filialgroßbanken ihre Rationalisierungsbestrebungen fort, in deren Verlauf zwischen 1933 und 1940 weitere 109 Niederlassungen geschlossen wurden ²⁾.

2. Sparkassen

Im Sparkassenbereich hat die Geschäftsstellenexpansion im Vergleich zu den Kreditbanken bereits wesentlich früher eingesetzt. Für das Wachstum des Sparkassennetzes war die zweite Hälfte des 19. Jahrhunderts von besonderer Bedeutung. Bereits zu Beginn der fünfziger Jahre setzten Bestrebungen ein, das Sparkapital durch die Errichtung von Zweig- und Sammelstellen besser zu erfassen ³⁾. Henze schätzt die Zahl der deutschen Sparkassen für das Jahr 1850 auf etwa 1.200 ⁴⁾. Diese Zahl hat sich bis Ende 1900 auf 2.685 Sparkassen mit 5.214 Geschäftsstellen erhöht (vgl. Tabelle 1).

3. Kreditgenossenschaften

Im Jahre 1932 entfielen auf die insgesamt 926 Kreditbanken 3.125 Geschäftsstellen. Dem standen 3.099 Sparkassen mit 10.490 Zweigstellen gegenüber. Die Anzahl der Kreditgenossenschaften belief sich im gleichen Jahr auf 20.867 Institute mit 799 Zweigstellen (vgl. Tabelle 1). Die geringe Anzahl der Geschäftsstellen des Genossenschaftssektors erklärt sich damit, daß dieser die Errichtung von Zweigstellen ablehnte, da nur eine selbständige Genossenschaft der Genossenschaftsidee gerecht werde. Erst nach dem Zweiten Weltkrieg sind die Kreditgenossenschaften mehr und mehr von diesem Prinzip abgegangen. ⁵⁾

b. Die Geschäftsstellenentwicklung in der Zeit der Bedürfnisprüfung

Bis zum Erlaß des Kreditwesengesetzes war die Errichtung von Geschäftsstellen keiner staatlichen Reglementierung unterworfen.

-
- 1) Vgl. Ehlen, Karl Josef: a.a.O., S. 8. Vgl. Stucken, Rudolf: a.a.O., S. 15 ff.
 - 2) Vgl. Ehlen, Karl Josef: a.a.O., S. 9.
 - 3) Vgl. Trende, Adolf: Geschichte der deutschen Sparkassen, Stuttgart 1957, S. 365.
 - 4) Vgl. Henze, Werner: Grundzüge der Geschichte des Sparkassenwesens, Teil 1, in: Henze-Schmidt, Grundriß für die Sparkassenarbeit, Stuttgart 1966, S. 40.
 - 5) Vgl. Hoffmann, Josef: Aktive Zweigstellenpolitik der Kreditinstitute, in: Sparkasse, 76. Jg. (1959), Heft 15, S. 267.

Erst durch § 3 Abs. 1 und Abs. 2a und § 4 Abs. 1b KWG 1934 ¹⁾ wurde die Zulassung von Geschäftsstellen (das Gesetz spricht von Zweigstellen) von einer Erlaubnis abhängig gemacht ²⁾. Die Erlaubnis wurde nur erteilt, wenn ein örtliches oder gesamtwirtschaftliches Interesse vorlag. Die Bedürfnisprüfung wurde mit der Wahrung des volkswirtschaftlichen Gesamtinteresses begründet. Durch den Art. 1e der ersten Durchführungsverordnung ³⁾ wurde zudem die "Übernahme eines Kreditinstituts oder einer Zweigstelle eines Kreditinstituts durch ein anderes Kreditinstitut" genehmigungspflichtig. Beide Regelungen wirkten sich wie eine Zugangssperre aus. Damit war ein weiterer Ausbau des Stellennetzes nur sehr beschränkt möglich ⁴⁾.

Die Anzahl der Bankstellen blieb deshalb ab 1934 ziemlich konstant bzw. verringerte sich während des Krieges infolge von Zwangsschließungen und Zerstörungen durch Kriegseinwirkungen ⁵⁾. Erst nach dem Zweiten Weltkrieg wurden die Zulassungsbeschränkungen etwas gelockert. Dabei erfolgten die Genehmigungen weniger unter dem Gesichtspunkt des Bedürfnisses als vielmehr in der Absicht, das proportionale Verhältnis zwischen den einzelnen Institutsgruppen zu wahren ⁶⁾.

1) Gesetze über das Kreditwesen i.d.F. vom 25. September 1939 (RGBl. I S. 1955).

2) Vgl. Ehlen, Karl Josef: a.a.O., S. 9 f. Vgl. o.V.: Die Zweigstellenpolitik der Kreditinstitute an Hand von Zahlen und Daten, a.a.O., S. 112.

3) Erste Verordnung zur Durchführung und Ergänzung des Gesetzes über das Kreditwesen vom 9. Februar 1935 (RGBl. I S. 205), abgedruckt in: Consbruch, Johannes und Möller, Annemarie: a.a.O., S. 54 ff.

4) Vgl. Siepmann, Jürgen Dietrich: Die Standortfrage ..., a.a.O., S. 274 ff.

5) Vgl. o.V.: Die Zweigstellenpolitik der Kreditinstitute an Hand von Zahlen und Daten, a.a.O., S. 269. Vgl. Hoffmann, Josef: Aktive Zweigstellenpolitik ..., a.a.O., S. 269.

6) Vgl. Hoffmann, Josef: Aktive Zweigstellenpolitik ..., a.a.O., S. 269. Vgl. Zimmerer, Carl: Der Markt für Bankleistungen, in: Wirtschaft und Wettbewerb, 7. Jg. (1957), Heft 6, S. 354 f.

Tabelle 1: Die Geschäftsstellenentwicklung bei den einzelnen Institutsgruppen 1)

Jahr	Kreditbanken			Sparkassen			Kreditgenossenschaften		
	Kredit- institute	Geschäfts- stellen	insge- samt	Kredit- institute	Geschäfts- stellen	insge- samt	Kredit- institute	Geschäfts- stellen	insge- samt
1900	118			2.685	5.214	7.899	9.247		
1913	1.562	2.506	4.068	3.133	8.425	11.558	18.543	.	.
1925	1.806	3.368	5.174	3.224	7.705	10.929	22.204	320	22.524
1929	1.394	3.326	4.720	3.195	9.763	12.958	21.758	675	22.433
1932	926	3.125	4.051	3.099	10.490	13.589	20.867	799	21.666
1935	1.142	.	.	2.731	11.305	14.036	19.635	.	.
1938	690	.	.	2.517	11.335	13.852	19.233	.	.
1950	.	.	.	879	7.440	8.319	12.496	.	.
1954	.	.	.	862	8.050	8.912	12.479	.	.
1957	371	2.125	2.496	871	8.192	9.063	11.765	2.266	14.031
1958	358	2.186	2.544	870	8.510	9.380	11.726	2.468	14.194
1959	356	2.418	2.774	867	9.208	10.075	11.677	2.988	14.665
1960	362	2.657	3.019	867	10.107	10.974	11.600	3.503	15.103
1961	361	2.891	3.252	867	10.777	11.644	11.486	3.943	15.429
1962	356	3.087	3.443	868	11.226	12.094	11.298	4.396	15.694
1963	357	3.224	3.581	867	11.625	12.492	11.075	4.841	15.916
1964	352	3.389	3.741	864	12.077	12.941	10.717	5.463	16.180
1965	347	3.642	3.989	864	12.541	13.405	10.224	6.241	16.465
1966	337	3.927	4.264	862	12.967	13.829	9.762	7.015	16.777
1967	322	4.017	4.339	862	13.438	14.300	9.312	7.877	17.189
1968	316	4.389	4.705	858	14.077	14.935	8.685	8.926	17.611
1969	315	4.708	5.023	851	14.704	15.555	8.004	9.992	17.996
1970	305	4.986	5.291	832	14.903	15.735	7.059	11.280	18.339
1971	306	5.122	5.428	808	15.346	16.154	6.348	12.317	18.665
1972	314	5.519	5.833	776	15.791	16.567	5.742	13.137	18.879

1) Vgl. Untersuchungsausschuß für das Bankwesen 1933 (Hrsg.): Die Zahl der Zweigstellen usw. der im kurzfristigen privaten Kreditgeschäft tätigen Banken, in: Untersuchung des Bankwesens 1933, II. Teil, Statistiken, Berlin 1934, Seite 10ff. Vgl. o. V.: Die Zweigstellenpolitik der Kreditinstitute an Hand von Zahlen und Daten, a.a.O., Seite 111ff. Vgl. Deutsche Bundesbank (Hrsg.): Die Entwicklung des Bankstellennetzes im Jahre ..., in: Monatsberichte der Deutschen Bundesbank, 11. Jg. (1959), Nr. 10, Seite 59; 13. Jg. (1961), Nr. 2, Seite 13; 15. Jg. (1963), Nr. 2, Seite 29; 16. Jg. (1964), Nr. 3, Seite 20; 18. Jg. (1966), Nr. 4, Seite 41; 20. Jg. (1968), Nr. 2, Seite 33; 21. Jg. (1969), Nr. 7, Seite 35; 23. Jg. (1971), Nr. 9, Seite 39; 25. Jg. (1973), Nr. 3, Seite 41.

c. Die Geschäftsstellenentwicklung nach Aufhebung der Bedürfnisprüfung

Mit den Entscheidungen des Bundesverwaltungsgerichts vom 10. Juli 1958 wurde die Bedürfnisprüfung bei der Zulassung von Kreditinstituten und Geschäftsstellen aufgehoben ^{1) 2)}. Die Ergebnisse dieser drei Urteile gingen in das neue Kreditwesengesetz vom 10. Juli 1961 ein. Nach § 24 Abs. 1 Ziffer 7 KWG ist lediglich die Errichtung einer Geschäftsstelle (das Gesetz spricht von Zweigstelle) unverzüglich dem Bundesaufsichtsamt für das Kreditwesen anzuzeigen. Geschäftsstellen können somit ohne Erlaubnis eröffnet werden und "sind also nur von dem Ermessen der Institute abhängig" ³⁾.

Nach der Aufhebung der Bedürfnisprüfung ist die Zahl der neu eröffneten Geschäftsstellen sprunghaft angestiegen. Es setzte eine regelrechte Expansionswelle ein. In den neun Monaten von August 1958 bis April 1959 wurden insgesamt 1.350 Bankstellen neu eröffnet - gegenüber 411 Stellen im entsprechenden Zeitraum der Vorjahre ⁴⁾. Der forcierte Ausbau des Geschäftsstellennetzes ist einmal auf einen gewissen Nachholbedarf zurückzuführen, der sich aus der Schließung und Zerstörung von Bankstellen während des Krieges ergab ⁵⁾ und zum anderen auf die Verlagerung des Wettbewerbs durch die staatliche Zinsbindung.

- 1) Vgl. Bundesverwaltungsgericht, Urteil vom 10.7.1958 - BVerwG I C 195/56 (München), (Umwandlung der Nebenzweigstelle einer Sparkasse in eine Hauptzweigstelle; Bedürfnisprüfung), in: Neue Juristische Wochenschrift, 12. Jg. (1959), Nr. 13, S. 590 ff. Urteil vom 10.7.1958 - BVerwG I C 177/54 (Koblenz), (Zulassung der Zweigniederlassung eines Teilzahlungsfinanzierungsinstituts; Bedürfnisprüfung), in: Neue Juristische Wochenschrift, 12. Jg. (1959), Nr. 13, S. 592 ff. und Urteil vom 10.7.1958 - BVerwG I C 205/55 (Bebenhausen), in: Neue Juristische Wochenschrift, 12. Jg. (1959), Nr. 13, S. 595.
- 2) Dieses Urteil gilt allerdings nicht für ausländische Banken, die in Deutschland Geschäftsstellen eröffnen.
- 3) Deutsche Bundesbank (Hrsg.): Die Entwicklung des Bankstellennetzes im Jahre 1962, in: Monatsberichte der Deutschen Bundesbank, 15. Jg. (1963), Nr. 2, S. 29.
- 4) Vgl. Könniker, Wilhelm: Neue Entwicklungen ..., a.a.O., S. 1853.
- 5) Vgl. o.V.: Die Zweigstellenpolitik der Kreditinstitute an Hand von Zahlen und Daten, a.a.O., S. 111. Vgl. Hoffmann, Josef: Aktive Zweigstellenpolitik ..., a.a.O., S. 269.

Durch das Soll- und Habenzinsabkommen wurde eine Konkurrenz auf dem Gebiete der Hauptleistung (Preis) ausgeschaltet. Der Wettbewerb mußte sich deshalb zwangsweise auf das Gebiet der Nebenleistungen (kundennahe Geschäftsstellen, Sortiment, Bonität) verlagern¹⁾. Die verschiedentlich gehegte Erwartung, daß mit der Aufhebung der Zinsverordnung (1. April 1967) auch die Geschäftsstellenexpansion zum Stillstand kommen würde, hat sich nicht erfüllt²⁾. Dies ist einmal darauf zurückzuführen, daß die Zinsbindung - zumindest im Mengengeschäft - durch "Richtsätze", "Empfehlungen" und "Orientierungshilfen" der Verbände ersetzt wurde und zum anderen, daß die Kreditinstitute nicht auf den Wettbewerb um den Standortvorteil verzichten wollten, da sich der Bankkunde bereits zu sehr an die Bequemlichkeit einer orts-nahen Versorgung gewöhnt hatte.

Wenn man die Bankstellenentwicklung der verschiedenen Institutsgruppen nach Aufhebung der Bedürfnisprüfung vergleichend gegenüberstellt, so ist zu berücksichtigen, daß es sich bei den Geschäftsstellen der einzelnen Institutsgruppen um sehr unterschiedliche Betriebseinheiten handelt³⁾. Diese lassen sich nicht ohne weiteres vergleichen, da sie vom Geschäftsumfang und der technisch-organisatorischen Ausstattung her wesentliche Unterschiede aufweisen. Zu den Geschäftsstellen der Kreditbanken zählen z.B. auch die Filialen, die nach ihrem Geschäftsumfang den Hauptstellen kleiner und mittlerer Sparkassen und Volksbanken vergleichbar sind; von den Raiffeisenkassen ganz zu schweigen. Andererseits zählen zu den Geschäftsstellen auch die nebenamtlich, oft nur mit einer Person besetzten Nebenzweigstellen der Sparkassen und des Genossenschaftssektors⁴⁾.

- 1) Vgl. Mühlbauer, Manfred: a.a.O., S. 40. Vgl. Aust, Eberhard: a.a.O., S. 31. Vgl. Buschmann, Günter: Die Vereinbarungen und Zusammenschlüsse im Kreditwesen unter den Gesichtspunkten der Bankenaufsicht und der Kartellgesetzgebung, in: Untersuchungen über das Spar-, Giro- und Kreditwesen, hrsg. von Fritz Voigt, Band 20, Berlin 1963, S. 147. Vgl. Schleicher, Heinz: Der Wettbewerb im deutschen Kreditgewerbe, in: Österreichisches Bank-Archiv, 10. Jg. (1961), Heft VI, S. 221. Vgl. Stützel, Wolfgang: Konkurrenzfragen des Kreditgewerbes, a.a.O., S. 810 f. Vgl. Arnold, Hans: Wettbewerb, Wettbewerbsbeschränkungen und Mißbrauchsaufsicht im Kreditwesen, in: Wirtschaft und Wettbewerb, 10. Jg. (1960), Heft 7/8, S. 473 ff.
- 2) Vgl. Mülhaupt, Ludwig: Strukturwandlungen ..., a.a.O., S. 12.
- 3) Vgl. Hoffmann, Josef: Aktive Zweigstellenpolitik ..., a.a.O., S. 268.
- 4) Vgl. o.V.: Die Zweigstellenpolitik der Kreditinstitute an Hand von Zahlen und Daten, a.a.O., S. 114.

Aus Tabelle 1 geht die Geschäftsstellenentwicklung der einzelnen Institutsgruppen nach Aufhebung der Bedürfnisprüfung hervor. Tabelle 2 zeigt den prozentualen Zuwachs des Geschäftsstellennetzes (ohne Hauptstellen).

Tabelle 2: Die prozentuale Zunahme der Geschäftsstellen bei den einzelnen Institutsgruppen 2)

	Zunahme 1958 - 1962		Zunahme 1963 - 1967		Zunahme 1968 - 1971	
	absolut	prozentual	absolut	prozentual	absolut	prozentual
Kreditbanken	962	45,3	930	30,1	1.105	27,5
Sparkassen	3.034	37,0	2.212	19,7	1.908	14,2
Raiffeisenbanken	1.299	93,1	2.591	96,2	3.546	67,1
Volksbanken	827	94,9	807	47,5	1.181	47,1

Die absolute Zunahme der Geschäftsstellen hat bei den Kreditbanken - besonders im Zeitraum zwischen 1968 und 1971 - eine Steigerung erfahren. Demgegenüber hat der absolute Zuwachs bei den Sparkassen abgenommen, wenn auch die Anzahl der neu eröffneten Stellen über der der Kreditbanken lag. Die Geschäftsstellenexpansion der Kreditbanken ist mit zu einem erheblichen Teil auf die verstärkte Hinwendung dieser Institutsgruppe zum Mengengeschäft zurückzuführen ²⁾. Damit wurde die ursprüngliche Arbeitsteilung zwischen den Sparkassen und den Kreditbanken aufgehoben, derzufolge die freien Mittel der Sparkassen über die Girozentralen den Kreditbanken zufließen. Als sich die Sparkassen immer mehr dem kurzfristigen Kreditgeschäft zuwandten, sahen sich die Kreditbanken veranlaßt, selbst in verstärktem Maße Einlagen zu sammeln, um der Gefahr zu entgehen, eines Tages auf die Sparkassengelder verzichten zu müssen. Der Ausbau des Stellennetzes bildete hierzu eine Voraussetzung ³⁾.

- 1) Entwickelt aus Tabelle 1 und der unter Fußnote 1 auf S. 34 angegebenen Literatur.
- 2) Vgl. Günther, Hans: Die Wettbewerbssituation der Banken, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, 25. Jg. (1972), Heft 10, S. 380.
- 3) Vgl. Fuchs, Helmut, a.a.O., S. 25. Vgl. Bösel, Friedrich: a.a.O., S. 116.

Interessant erscheint in diesem Zusammenhang das unterschiedliche Expansionsstempo bei der Eröffnung von Filialen und Zweigstellen durch die Großbanken (vgl. Tabelle 3). Es wird deutlich, daß der Ausbau des Zweigstellennetzes wesentlich forciierter vorangetrieben wurde als die Ausweitung des Filialnetzes.

Tabelle 3: Das Verhältnis von Filial- und Zweigstellengründungen bei ausgewählten Kreditinstituten 1)						
	Zunahme 1958 - 1962		Zunahme 1963 - 1967		Zunahme 1968 - 1972	
	abso- lut	prozen- tual	abso- lut	prozen- tual	abso- lut	prozen- tual
<u>Deutsche Bank</u>						
- Filialen	104	49,5	45	14,3	184	51,2
- Zweigstel- len	117	112,5	162	73,3	158	41,3
<u>Dresdner Bank</u>						
- Filialen	53	33,3	73	34,4	60	21,1
- Zweigstel- len	73	76,8	193	114,9	100	27,7
<u>Commerzbank</u>						
- Filialen	121	96,0	88	35,6	87	25,9
- Zweigstel- len	106	220,8	94	61,0	84	33,9
<u>Hypo-Bank</u>						
- Filialen	53	30,1	27	11,8	30	11,7
- Zweigstel- len	24	53,3	24	34,8	51	54,8

Der Ausbau des Stellennetzes der Kreditgenossenschaften setzte im wesentlichen erst nach Fortfall der Bedürfnisprüfung ein. Die bislang "hauptstellenorientierten" Raiffeisenkassen (im Gegensatz zu den "zweigstellenorientierten" Sparkassen) ²⁾ gingen mehr und mehr von ihrem ursprünglichen Prinzip ab, daß nur eine selbständige Genossenschaft der Genossenschaftsidee gerecht werde. Entsprechend stürmisch vollzog sich das Wachstum des Ge-

1) Berechnet nach den Geschäftsberichten der einzelnen Institute.

2) Vgl. Hoffmann, Josef: Die Sparkasse im Spannungsfeld des Wettbewerbs, Dichtung und Wahrheit über die "Sparkassenprivilegien", in: Sparkasse, 77. Jg. (1960), Heft 7, S. 105.

schäftsstellennetzes. Dabei gilt es allerdings zu berücksichtigen, daß mehr als die Hälfte des Geschäftsstellenzuwachses der Raiffeisenkassen nicht als echte Ausweitung des Stellennetzes betrachtet werden kann, sondern aus dem Konzentrationsprozeß im Raiffeisenbereich resultiert ¹⁾. Durch den Zusammenschluß von Genossenschaften entsteht eine entsprechende Anzahl rechtlich unselbständiger Geschäftsstellen, die vom aufnehmenden Institut als Nebenstellen fortgeführt werden ²⁾. Auch bei den Volksbanken wurde nach Wegfall der Bedürfnisprüfung das Zweigstellennetz beträchtlich ausgeweitet.

Es wird zwar verschiedentlich darauf hingewiesen, daß die Geschäftsstellenexpansion bereits ihren Höhepunkt überschritten habe, doch darf hierbei nicht übersehen werden, daß gerade im Jahre 1972 das Stellennetz wieder beträchtlich ausgeweitet wurde ³⁾.

II. Die Bankstellendichte

Die Anzahl der von einer Bankgeschäftsstelle durchschnittlich betreuten Einwohnerzahl bestimmt - im Geschäft mit der breiten Masse der Bevölkerung - den Umfang der Geschäftsmöglichkeiten. Mit zunehmender Bankstellendichte, d. h. mit abnehmender Anzahl der Einwohner je Bankstelle, werden die Geschäftsmöglichkeiten der einzelnen Geschäftsstelle mehr und mehr beschränkt und deren Rentabilität immer mehr in Frage gestellt.

- 1) Vgl. Mülhaupt, Ludwig: Strukturwandlungen ..., a.a.O., S. 13. Vgl. Deppe, Hans-Dieter: Bankbetriebliches Wachstum, a.a.O., S. 194.
- 2) Vgl. Landeszentralbank in Baden-Württemberg - Hauptverwaltung der Deutschen Bundesbank (Hrsg.): Bericht über die Entwicklung der Wirtschaft und des Geld- und Kreditwesens in Baden-Württemberg im Jahre 1971, S. 27.
- 3) Vgl. Henning, Kurt: Zweigstellenkalkulation erforderlich, in: Blätter für Genossenschaftswesen, 117. Jg. (1971), Nr. 17, S. 320. Vgl. Knothe, Robert: a.a.O., S. 67.

Tabelle 4: Die Entwicklung der Bankstellendichte im Bundesgebiet 1)		
Jahr	Anzahl der Geschäftsstellen (einschließlich Kreditinstitute)	Einwohner je Geschäftsstelle
1925	38.627	1.636
1929	40.111	1.613
1932	39.306	1.671
1957	26.333	2.049
1958	26.861	2.033
1959	28.379	1.942
1960	30.027	1.858
1961	31.304	1.808
1962	32.227	1.776
1963	33.023	1.752
1964	33.932	1.727
1965	34.882	1.700
1966	35.955	1.663
1967	37.144	1.614
1968	38.611	1.566
1969	39.976	1.531
1970	40.800	1.495
1971	41.723	1.474
1972	42.532	1.450
1975	.	1.400
1980	47.800	1.320

Während im Jahre 1957 im Bundesdurchschnitt noch 2.049 Einwohner auf eine Bankgeschäftsstelle entfielen, schrumpfte der von einer Geschäftsstelle durchschnittlich betreute Kundenkreis auf 1.727 Einwohner im Jahre 1964 (Vergleichszahlen: Vereinigte Staaten 5.100 Einwohner, Schweiz 1.300 Einwohner ²⁾) und 1.474 Einwohner im Jahre 1971. Nach einer Untersuchung der Logon GmbH Beratungszentrum für Marketing, Planung, Organisation, Datenverarbeitung, München, über die voraussichtliche Entwicklung des Kreditgewerbes bis 1980 wird die Durchschnitts-

- 1) Vgl. Penzkofer, Peter: Werden Zweigstellen zu teuer?, a.a.O., S. 11. Vgl. Deutsche Bundesbank (Hrsg.): Zahl der Kreditinstitute und ihrer Zweigstellen, in: Monatsberichte der Deutschen Bundesbank, 25. Jg. (1973), Nr. 3, S. 41. Vgl. Statistisches Bundesamt (Hrsg.): Statistisches Jahrbuch für die Bundesrepublik Deutschland, Stuttgart und Mainz 1971, S. 25.
- 2) Vgl. o.V.: Übermäßige Bankenkonzentration in der Schweiz?, in: Bank-Betrieb, 13. Jg. (1973), Nr. 3, S. 108 f. Vgl. Lanz, K.: Auslandsexpansion amerikanischer Banken, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, 18. Jg. (1965), Heft 11, S. 484. Vgl. Behrendt, Georg: Der amerikanische und der deutsche Scheckverkehr, in: Bank-Betrieb, 1. Jg. (1961), Nr. 1, :

zahl der Einwohner je Bankstelle auf 1.400 im Jahre 1975 sinken und im Jahre 1980 nur noch 1.320 betragen ¹⁾. Damit werden die Grenzen der Zweigstellenexpansion immer mehr deutlich. Dies zeigt sich auch an der zunehmenden Anzahl der Zweigstellen-schließungen (insbesondere im Sparkassenbereich) ²⁾. Bereits in den Jahren 1932/33 war von einer Übersetzung des Bankenapparates - einem "overbanking" - die Rede ³⁾. Seit Aufhebung der Bedürfnisprüfung wurde in verstärktem Maße in teilweise sehr lebhaft geführten Diskussionen auf die mit einem übermäßigen Geschäftsstellenwachstum verbundenen Gefahren hingewiesen ⁴⁾.

Die Bankstellendichte ist in den einzelnen Bundesländern und Städten sehr unterschiedlich (vgl. Tabelle 5). Vor allem die Ballungszentren weisen eine über dem Durchschnitt liegende Verdichtung des Bankstellennetzes auf.

-
- 1) Vgl. o. V.: Kreditgewerbe wächst in ungeahnte Größen, in: Süddeutsche Zeitung, Nr. 49 (vom 28.2.1973), S. 23.
 - 2) Vgl. Landeszentralbank in Baden-Württemberg - Hauptverwaltung der Deutschen Bundesbank (Hrsg.): a.a.O., S. 27. Vgl. Landeszentralbank in Bayern - Hauptverwaltung der Deutschen Bundesbank (Hrsg.): Bericht über die Entwicklung der Wirtschaft und des Geldwesens in Bayern im Jahre 1971, S. 38. Vgl. Landeszentralbank in Niedersachsen - Hauptverwaltung der Deutschen Bundesbank (Hrsg.): Bericht für das Jahr 1971, S. 27.
 - 3) Vgl. Walb, Ernst: Übersetzung und Konkurrenz im deutschen Kreditapparat, in: Untersuchung des Bankwesens 1933, I. Teil, Vorbereitendes Material (Ansprachen und Referate), 1. Band, Berlin 1933, S. 118 ff.
 - 4) Vgl. o. V.: Banken-Marketing: Der Wechsel auf die Zukunft ging zu Protest, in: Absatzwirtschaft, Zeitschrift für Marketing, 1972, Nr. 7, S. 18 f. Vgl. o. V.: Bemerkungen zur Zweigstellen-Expansion, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, 19. Jg. (1966), Heft 11, S. 493 f. Vgl. Stützel, Wolfgang: Konkurrenzfragen des Kreditgewerbes, a.a.O., S. 811. Vgl. Könneker, Wilhelm: Wettbewerb ..., a.a.O., S. 14. Vgl. Rittershausen, Heinrich: Konzentration bei Banken, in: Die Konzentration in der Wirtschaft, Schriften des Vereins für Socialpolitik, Neue Folge, Band 20/I, hrsg. von Helmut Arndt, Erster Band: Stand der Konzentration, Berlin 1960, S. 400. Vgl. Linhardt, Hanns: Bankbetriebslehre, Band I: Bankbetrieb und Bankpolitik, Köln und Opladen 1957, S. 208.

Tabelle 5: Die Bankstellendichte in ausgewählten Bundesländern und Städten zum 31.12.1971 1)

	Durchschnittliche Anzahl der Einwohner je Bankstelle
Bundesgebiet	1.474
Baden-Württemberg	1.056
Bayern	1.250
Berlin	4.453
Hamburg	2.379
Niedersachsen	1.307
Nordrhein-Westfalen	2.473
Rheinland-Pfalz	1.151
Schleswig-Holstein	1.719
Augsburg	2.480
Hof	2.590
München	2.480
Nürnberg	2.860
Regensburg	1.970
Würzburg	2.270

1) Ermittelt nach folgenden Quellen:

Landeszentralbank in Baden-Württemberg - Hauptverwaltung der Deutschen Bundesbank (Hrsg.): a.a.O., S. 27. - Landeszentralbank in Bayern - Hauptverwaltung der Deutschen Bundesbank (Hrsg.): a.a.O., S. 38. - Landeszentralbank in Berlin - Hauptverwaltung der Deutschen Bundesbank (Hrsg.): Das Geld- und Kreditwesen in Berlin (West) im Jahre 1971, S. 2. - Landeszentralbank in der Freien und Hansestadt Hamburg - Hauptverwaltung der Deutschen Bundesbank (Hrsg.): Bericht über das Jahr 1971, S. 34. - Landeszentralbank in Niedersachsen - Hauptverwaltung der Deutschen Bundesbank (Hrsg.): Bericht für das Jahr 1971, S. 27. - Landeszentralbank in Nordrhein-Westfalen - Hauptverwaltung der Deutschen Bundesbank (Hrsg.): Bericht über das Jahr 1971, S. 34. - Landeszentralbank in Rheinland-Pfalz - Hauptverwaltung der Deutschen Bundesbank (Hrsg.): Geschäftsbericht 1971, S. 28. - Landeszentralbank in Schleswig-Holstein - Hauptverwaltung der Deutschen Bundesbank (Hrsg.): Bericht über die Entwicklung der Wirtschaft und des Geld- und Kreditwesens in Schleswig-Holstein im Jahre 1971, S. 25. - Vgl. auch Banken-Ortslexikon, Verlag Hoppenstedt & Co., Berlin-Essen-Haarlem-Wien, Stand Januar 1972.

E. Abgrenzung

Weiss sieht die Aufgaben der Zweigstellenpolitik im wesentlichen in der Entscheidung über die Gründung, Standortwahl, Dimensionierung und Ausstattung neuer sowie in der Überwachung bestehender Zweigstellen ¹⁾. Neben der Eröffnung neuer Bankstellen ist somit auch die Umgestaltung bestehender Zweigstellen (wie z.B. Schließung, Standortveränderung, Vergrößerung) der Zweigstellenpolitik zuzurechnen ²⁾.

Im Rahmen unserer Untersuchungen wollen wir uns auf die Entscheidung über die Gründung von Zweigstellen beschränken. Wir wollen der Frage nachgehen, ob eine Eröffnung von Zweigstellen überhaupt sinnvoll erscheint und welche Gründe für oder gegen den Ausbau des Zweigstellennetzes sprechen. Diesen Fragen kommt ein um so stärkeres Gewicht zu, je deutlicher sich die realen Grenzen der Geschäftsstellenexpansion zeigen. Mit zunehmender Verdichtung des Bankstellennetzes wird es immer schwieriger, geeignete Marktlücken für die Eröffnung neuer Stellen zu finden. Da sich zudem bei den Bankabsatzleistungen eine gewisse Marktsättigung bemerkbar macht und die Errichtung von Zweigstellen mit einem steigenden Investitionsaufwand verbunden ist, birgt ein weiterer Ausbau des Stellennetzes wachsende Risiken in sich.

Wir wollen die Bedeutung der Zweigstellenpolitik an der Frage messen, welchen Einfluß die Zweigstelleneerrichtung auf den Absatz- und Beschaffungsbereich ausübt. Darüber hinaus wollen wir der Frage nachgehen, inwieweit die bankbetriebliche Finanzierung durch die Zweigstellenpolitik beeinflusst wird und wie eine solche Finanzierung zu beurteilen ist. Soweit sich für die Zweigstellenpolitik als absatzpolitischem Mittel entschieden wurde, ist das zentrale Problem der Zweigstellenplanung in der Beurteilung der einzelnen Investitionsobjekte zu sehen. Wir wollen deshalb die Möglichkeiten untersuchen, die sich ergeben, die Standorteignung von Marktgebieten zu beurteilen.

1) Vgl. Weiss, Ulrich: a.a.O., S. 163.

2) Vgl. Schlechthaupt, Wolf-Dieter: a.a.O., S. 10 f. Vgl. Knothe, Robert: a.a.O., S. 67.

2. Abschnitt: Die Zweigstellenpolitik als Absatzproblem

A. Das Nachfragerverhalten

Von der Zweigstellenpolitik geht dann eine positive absatzpolitische Wirkung aus, wenn durch den Einsatz dieses Aktionsparameters ein Einfluß auf den mengenmäßigen Absatz von Bankleistungen ausgeübt werden kann. Die absatzpolitische Bedeutung der Zweigstellenpolitik wird hierbei davon bestimmt, welches Gewicht der potentielle Nachfrager räumlichen Präferenzen im Vergleich zu den sonstigen Instrumenten der Absatzpolitik beimißt.

Bei der Beurteilung der absatzpolitischen Bedeutung der Zweigstellenpolitik wird im allgemeinen auf die Ergebnisse amerikanischer Untersuchungen aus den sechziger Jahren verwiesen ¹⁾, wobei diese unbesehen auf deutsche Verhältnisse übertragen werden ²⁾. Nach diesen Untersuchungen bildet die bequeme Lage einer Bankstelle das mit Abstand dominierende Motiv bei der Wahl eines Kreditinstituts ³⁾.

Abgesehen davon, daß diesen Untersuchungen nur noch ein historischer Aussagewert beigemessen werden kann, wird nicht berücksichtigt, daß die Bedeutung von räumlichen Vorteilen ganz entscheidend von der Dichte des Geschäftsstellennetzes bestimmt wird. Die absatzpolitische Wirkung eines kundennahen Angebots muß zwangsweise um so größer sein, je geringer die Zweigstellendichte ist. Im Jahre 1961 - also etwa zum Zeitpunkt dieser Untersuchungen - ent-

- 1) Vgl. hierzu z.B. Inter-University Committee for Research on Consumer Behavior, Interim Report Nr. 5 from the Consumer Savings Project, Champaign, III., März 1960, S. 13, zitiert nach Weiss, Ulrich: Marktforschung der Kreditinstitute, a.a.O., S. 148 f.
- 2) Vgl. Zink, Günter: Ansatzpunkte ..., a.a.O., S. 296 f. Vgl. Cramer, Jörg-Engelbrecht: Marketing im Bankbetrieb, a.a.O., S. 32 f. Vgl. Loos, Norbert: a.a.O., S. 92. Vgl. Iseli, Edgar: Möglichkeiten des Marketing als Grundlage der Unternehmensführung im Bankwesen, Diss. St. Gallen 1968, S. 200. Vgl. Süchting, Joachim: Die Einkaufswirtschaftlichkeit ..., a.a.O., S. 280. Vgl. Knothe, Robert: a.a.O., S. 122. Vgl. Weiss, Ulrich: Marktforschung der Kreditinstitute, a.a.O., S. 148 f.
- 3) Hierbei ist allerdings zu berücksichtigen, daß beim überwiegenden Teil der amerikanischen Untersuchungen "convenience" als das bei der Wahl eines Kreditinstituts dominierende Motiv angegeben wird. Der Ausdruck "convenience" umfaßt im allgemeinen Sprachgebrauch jedoch nicht nur die bequeme Lage, d. h. räumliche Vorteile, sondern auch eine schnelle und unkomplizierte Geschäftsabwicklung sowie günstige Schalteröffnungszeiten. Weiterhin wäre zu überprüfen, inwieweit den amerikanischen Untersuchungen überhaupt ein repräsentativer Aussagewert beigemessen werden kann.

fielen in der Bundesrepublik durchschnittlich 1.942 Einwohner auf eine Bankgeschäftsstelle ¹⁾. In den Vereinigten Staaten waren es zum gleichen Zeitpunkt 7.468 Einwohner. Während in der Bundesrepublik auf 8,8 qkm eine Bankstelle entfiel, waren es in den Vereinigten Staaten 392,8 qkm ²⁾. Zwar ist die Besiedlungsdichte der einzelnen Regionen in den Vereinigten Staaten sehr unterschiedlich, doch wird aus diesen Zahlen sehr wohl deutlich, daß die amerikanischen Untersuchungen nicht auf deutsche Verhältnisse übertragen werden können. Ein weiterer Grund hierfür ist in der unterschiedlichen Bankenstruktur zu sehen.

Die absatzpolitische Bedeutung der Zweigstellenpolitik läßt sich aus dem Verhalten des Nachfragers bei der Inanspruchnahme von Bankleistungen ableiten. Dabei kann sowohl von Verhaltensmodellen als auch von Primärerhebungen ausgegangen werden.

I. Erklärungsmodelle des Käuferverhaltens

Wir wollen anhand von Erklärungsmodellen des Käuferverhaltens den Einfluß von Standortvorteilen auf den Einkaufsentscheidungsprozeß des Nachfragers untersuchen. Erklärungsmodelle des Käuferverhaltens zeigen in Form von Ursache-Wirkungszusammenhängen die Beziehungen auf, die sich zwischen bestimmten Merkmalen des Käufers und seiner sozialen und kulturellen Umwelt einerseits und dem Kauf eines bestimmten Produkts bzw. einer konkreten Kaufhandlung andererseits ergeben. Derartige Erklärungsmodelle befassen sich somit mit dem absatzrelevanten Verhalten des potentiellen Käufers und dessen Bestimmungsfaktoren ³⁾.

Verhaltensmodelle ⁴⁾ basieren auf mehr oder weniger expliziten Annahmen über das Käuferverhalten und dessen Bestimmungsfaktoren sowie auf Theorien über die Reaktion der Nachfrage auf die von

1) Vgl. Tabelle 4 auf S. 40.

2) Vgl. Behrend, Georg: a.a.O., S. 3.

3) Vgl. Kühn, Richard: Erklärungsmodelle des Käuferverhaltens als Grundlage einer wissenschaftlichen Marktforschung, in: GFM-Mitteilungen zur Markt- und Absatzforschung, 15. Jg. (1969), Heft 3, S. 70.

4) Robert D. Buzzell unterscheidet bei den Erklärungsmodellen des Käuferverhaltens zwischen "black-box" Modellen und echten "Verhaltensmodellen". Während die "black-box" Modelle nur zahlenmäßige Beziehungen zum Ausdruck bringen, versuchen die Verhaltensmodelle die Beziehungen zwischen den Modellgrößen zu erklären. (Vgl. Buzzell, Robert D.: Mathematical Models and Marketing Management, Boston 1964, S. 206 ff.).

einem Unternehmen ergriffenen absatzpolitischen Maßnahmen. Hierbei werden allgemeine Erkenntnisse der Psychologie und der Soziologie herangezogen.

In der Literatur findet sich eine Vielzahl von Verhaltensmodellen¹⁾. Kühn unterscheidet zwischen den ökonomischen Verhaltensmodellen, den Verhaltensmodellen der traditionellen Marktforschung, den Verhaltensmodellen psychologischer Provenienz und den Verhaltensmodellen sozialpsychologischer und soziologischer Provenienz²⁾.

II. Verhaltensmodelle für die Nachfrage von Bankleistungen

Bei den in der Literatur aufgezeigten Modellen handelt es sich im wesentlichen um "Teilmodelle", die jeweils nur einen bestimmten Aspekt des Käuferverhaltens näher untersuchen³⁾. Sie sind deshalb im allgemeinen nicht geeignet, die absatzpolitische Bedeutung von Standortvorteilen im Vergleich zu den übrigen absatzpolitischen Instrumentalvariablen zu erklären. Hinzu kommt, daß die primär auf den Absatz von Sachgütern abgestellten Modelle sich nur schwer auf den Absatz von Bankleistungen übertragen lassen⁴⁾. Bankabsatzleistungen sind durch ihren überwiegend abstrakten Charakter gekennzeichnet⁵⁾. Im Vergleich zu den Dienstleistungen anderer Wirtschaftsbereiche werden sie nicht

- 1) Vgl. Schulz, Roland: Kaufentscheidungsprozesse des Konsumenten, in: Schriftenreihe Unternehmensführung und Marketing, hrsg. von Heribert Meffert, Band 2, Wiesbaden 1972, S. 24 ff. Vgl. Sheth, Jagdish N.: Eine zusammenfassende Übersicht zum Käuferverhalten, in: Marktpsychologie, hrsg. von Reinhold Bergler, Bern-Stuttgart-Wien 1972, S. 143 ff. Vgl. Meffert, Heribert: Modelle des Käuferverhaltens und ihr Aussagewert für das Marketing, in: Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft, 127, Band (1971), S. 327 ff. Vgl. Kroebler-Riel, Werner: Konsumentenverhalten und kognitives Gleichgewicht verhaltensorientierter Grundlagen der Absatzprognose, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 23. Jg. (1971), S. 395 ff. Vgl. Kotler, Philip: Wissenschaftliche Modelle für die Erklärung des Käuferverhaltens, in: Der Markt, Zeitschrift für Absatzwirtschaft und Absatzpolitik, Jg. 1966, S. 79 ff.
- 2) Vgl. Kühn, Richard: Möglichkeiten rationaler Entscheidung im Absatzsektor unter besonderer Berücksichtigung der Unsicherheit der Information, Bd. 5 der Schriftenreihe des Betriebswirtschaftlichen Instituts der Universität Bern, hrsg. von Walter Müller, Bern und Stuttgart 1969, S. 62 ff.
- 3) Vgl. ebenda, S. 60.
- 4) Vgl. Süchting, Joachim: Die Bankloyalität als Grundlage zum Verständnis der Absatzbeziehungen von Kreditinstituten, in: Kredit und Kapital, 5. Jg. (1972), Heft 3, S. 269 ff.
- 5) Vgl. Penzkofer, Peter: Marketing und Bankorganisation, a.a.O., S. 131.

im Zusammenhang mit Sachgütern angeboten (wie z.B. Kleiderreinigung, Autoreparatur) ¹⁾. Sie zählen zu den erklärungsbedürftigen Leistungen, bei denen das menschliche Element einen integralen Bestandteil darstellt.

Von den in der Literatur aufgezeigten Modellen sind deshalb unseres Erachtens nur die Marktsegmentierung und die Verhaltensmodelle von Loos und Süchting für eine Erklärung des Einkaufsverhaltens der Nachfrager von Bankabsatzleistungen geeignet.

a. Die Marktsegmentierung

Zu den Verhaltensmodellen der traditionellen Marktforschung ist der Versuch zu rechnen, das Käuferverhalten in Abhängigkeit von demographischen und soziographischen Merkmalen der Käufer zu erklären ²⁾. Zu diesem Zweck ist die Gesamtheit der Abnehmer in getrennt zu betrachtende Nachfragergruppen oder Marktsegmente aufzugliedern. Es wird hierbei von mehr oder weniger homogenen Nachfragergruppen ausgegangen, die bei der Inanspruchnahme von Bankleistungen durch ein weitgehend gleichförmiges Verhalten gekennzeichnet sind. Die einzelnen Kundengruppen sind nach ihrem Verhalten, ihren Wünschen, Einstellungen und Bedürfnissen zu charakterisieren ³⁾. Die Bildung von Nachfragergruppen alleine ist nicht ausreichend für die Erklärung des Käuferverhaltens. Sie bildet vielmehr eine Voraussetzung für die Ableitung von Verhaltensmodellen.

In der bankbetrieblichen Literatur wird im allgemeinen zwischen den drei Kundengruppen gewerbliche Kundschaft (Firmenkundschaft), vermögende Privatkundschaft ("traditionelle" oder "klassische" Privatkundschaft) und breite Publikums-kundschaft ("Normalhaus-

1) Vgl. Süchting, Joachim und Boening, Dieter: Der personale Produktions- und Verkaufsprozeß von Bankleistungen, in: Bank-Betrieb, 11. Jg. (1971), Nr. 10, S. 364.

2) Vgl. Kühn, Richard: Erklärungsmodelle des Käuferverhaltens ..., a.a.O., S. 72 f.

3) Vgl. Bergler, Reinhold: Konsumententypologie, in: Marktpsychologie, hrsg. von Reinhold Bergler, Bern-Stuttgart-Wien 1972, S. 11 ff. Vgl. GfK-Nürnberg, Gesellschaft für Konsum-, Markt- und Absatzforschung e.V. (Hrsg.): Marktsegmentierung - Ein Instrument zur Zielgruppenbestimmung, in: GfK-Sonderdienst, 1971, Nr. 2, S. 41 ff. Vgl. Bächtold, Rolf: Segmentierung und Typologie, Zwei neue Forschungsansätze der Marktforschung, in: Kriterion, 1971, Nr. 76, S. 28. Vgl. GfK-Nürnberg, Gesellschaft für Konsum-, Markt- und Absatzforschung e.V. (Hrsg.): Produkt-Segmentierung, das neue Verfahren der Marktsegmentierung, in: GfK-Sonderdienst, 1969, Nr. 3, S. 87 ff. Vgl. Wiswede, Günter: Motivation und Verbraucherverhalten, Grundlagen der Motivfor-

halte", Lohn- und Gehaltsempfänger) unterscheiden ¹⁾. Zu der gewerblichen Kundschaft sind die privaten und öffentlich-rechtlichen Unternehmen zu rechnen, wobei Wielens und Penzkofer nach emissionsfähigen und nicht emissionsfähigen Unternehmen differenzieren ^{2) 3)}. Schleicher fügt für den Bereich der Kreditgenossenschaften die Mitglieder (Genossen) als weitere Kundengruppe hinzu ⁴⁾. Kaven unterscheidet zwischen fünf Kundengruppen, und zwar den Unternehmen, den Gewerbetreibenden, den privaten Haushalten mit höherem Einkommen, den privaten Haushalten "normaler" Lohn- und Gehaltsempfänger sowie den öffentlichen Stellen ⁵⁾.

Wir sind der Ansicht, daß die gewerbliche Kundschaft und die vermögende Privatkundschaft bei der Nachfrage von Bankleistungen durch ein weitgehend gleichförmiges Verhalten gekennzeichnet sind. Wir wollen uns deshalb der Unterscheidung von Köllhofer anschließen und zwischen der Individualkundschaft (traditionelles Bankgeschäft mit Wirtschaftsunternehmen und vermögender Privatkundschaft) und der Publikumskundschaft trennen ⁶⁾. Beide Nachfragergruppen lassen sich durch ihre wirtschaftliche Sachkenntnis sowie durch Art, Qualität und Umfang der Leistungsnachfrage voneinander abgrenzen ⁷⁾.

schung, München-Basel 1965, S. 63 ff.

- 1) Vgl. Feldbausch, Friedrich K.: Kreditwerbung, in: Handbuch der Bankenwerbung, hrsg. von Eberhard Floss und Peter Muthesius, Frankfurt/Main 1972, S. 257 ff. Vgl. Cramer, Jörg-Engelbrecht und Team, Roger: a.a.O., S. 35. Vgl. Slevogt, Horst: Marketing für das Bankgeschäft, a.a.O., S. 18 ff. Vgl. Wielens, Hans: a.a.O., S. 24.
- 2) Vgl. Wielens, Hans: a.a.O., S. 24. Vgl. Penzkofer, Peter und Täube, Klaus: Profit Centers im Bankbetrieb - Zur Problematik der Divisionalisierung von Universalbanken, in: Bank-Betrieb, 12. Jg. (1972), Nr. 2, S. 54.
- 3) Eine ähnliche Unterscheidung bringt Kluge, der die Firmenkundschaft in "Eigentümerunternehmen" und "Managerunternehmen" einteilt. Während er bei den Eigentümerunternehmen dem Kreditgeschäft die vorrangige Bedeutung beimißt, dominiert bei den Managerunternehmen das Kredit- und Emissionsgeschäft. (Vgl. Kluge, Friedrich: Führung, Delegation und Information im Bankbetrieb, Wiesbaden 1971, S. 133).
- 4) Vgl. Schleicher, Rudolf: Marketing bei Raiffeisenbanken, in: 17. Kreditwirtschaftliche Fachtagung für Leiter von Kreditgenossenschaften, Bad Ems 1970, Hrsg. Deutscher Raiffeisenverband e.V., Neuwied/Rh. 1970, S. 50.
- 5) Vgl. Kaven, Jürgen-Peter: a.a.O., S. 109.
- 6) Vgl. Köllhofer, Dietrich: Das Mengengeschäft der Banken, in: Bank-Betrieb, 9. Jg. (1969), Nr. 12, S. 422 ff.
- 7) Vgl. Slevogt, Horst: Marketing für das Bankgeschäft, a.a.O., S. 18. Vgl. Köllhofer, Dietrich: Das individuelle Mengengeschäft ..., a.a.O., S. 87.

Die Individualkundschaft umfaßt neben der Firmenkundschaft die wohlhabenderen Kreise der Bevölkerung (Angehörige der freien Berufe, Selbständige in Handel und Gewerbe, leitende Angestellte und höhere Beamte) ¹⁾. Feldbausch rechnet hierzu alle unbeschränkt Steuerepflichtigen mit einem Jahreseinkommen von 50.000,-- DM und mehr ²⁾. Während von der Firmenkundschaft mehr Finanzierungsleistungen nachgefragt werden, liegt das Schwergewicht der Nachfrage der traditionellen Privatkundschaft bei den Leistungen der Vermögensverwaltung und -beratung ³⁾. Der Zusammenhang zwischen den einzelnen Kundengruppen und den von diesen nachgefragten Leistungen geht aus Tabelle 6 hervor.

Das Individualgeschäft ist durch einen relativ überschaubaren, individuell ansprechbaren Kundenkreis gekennzeichnet ⁴⁾. Die Individualkundschaft verfügt über einen relativ hohen ökonomischen Bildungsgrad und kann wirtschaftliche Zusammenhänge beurteilen. Sie handelt konditionsbewußt und ertragsorientiert ⁵⁾.

Zur Gruppe der Publikumskundschaft zählt die große Zahl der unselbstständigen Einkommensbezieher (Arbeiter, Angestellte, Beamte). Aber auch die Gruppe der nicht, noch nicht oder nicht mehr im Erwerbsleben stehenden Bankkunden (Minderjährige, Hausfrauen, Rentner) ist hierzu zu rechnen ⁶⁾. Von dieser Kundengruppe wer-

1) Vgl. Feldbausch, Friedrich K.: Kreditwerbung, a.a.O., S. 258. Vgl. Köllhofer, Dietrich: Das Mengengeschäft der Banken, a.a.O., S. 423.

2) Vgl. Feldbausch, Friedrich K.: Kreditwerbung, a.a.O., S. 258.

3) Vgl. Cramer, Jörg-Engelbrecht und Team, Roger: a.a.O., S. 35.

4) Vgl. Feldbausch, Friedrich K.: Handbuch der Bankpraxis, 2. Aufl., Frankfurt/Main 1972, S. 331.

5) Vgl. Köllhofer, Dietrich: Das Mengengeschäft der Banken, a.a.O., S. 423. Vgl. Rameken, Uwe: a.a.O., S. 140 f.

6) Vgl. Feldbausch, Friedrich K.: Kreditwerbung, a.a.O., S. 258. Vgl. Kaven, Jürgen-Peter: a.a.O., S. 110. Vgl. Köllhofer, Dietrich: Das Mengengeschäft der Banken, a.a.O., S. 423.

Tabelle 6: Die Relevanz der Banksatzleistungen für verschiedene Kundengruppen 1)

Kundengruppe	Zahlungsverkehrsleistungen	kleine und mittlere Spareinl.	größere Spareinl. u. Termineinlagen	Kredite einschl. Konsumentenkredite	Vermögensberatung u. -verwaltung	Außenhandels-geschäft
<u>Individualkundschaft</u>						
1) Industrie, Großhandel und Großunternehmen des Einzelhandels						
2) Handwerk und Einzelhandel						
3) Versicherungsgesellschaften und Pensionskassen						
4) Vermögende Privatkunden						
<u>Publikumskundschaft</u>						



Primärnachfrage (diese Dienstleistung wird hauptsächlich nachgefragt)



Sekundärnachfrage (diese Dienstleistung wird relativ häufig nachgefragt)



Tertiärnachfrage (diese Dienstleistung wird hin und wieder nachgefragt)

1) Entwickelt in Anlehnung an das Schema von Wielens (Vgl. Wielens, Hans, a.a.O., S. 26).

den insbesondere Zahlungsverkehrsleistungen im Zusammenhang mit der Führung von Lohn- und Gehaltskonten, kleinere und mittlere Sparguthaben, Konsumentenkredite, die Betreuung von Kleindepots und Anlagen nach der vom Staat propagierten Vermögensbildung nachgefragt. Diese Leistungen werden unter dem Begriff des Mengen- oder Massengeschäfts zusammengefaßt.¹⁾ Die Publikumskundenschaft ist in Geldangelegenheiten weitgehend unerfahren und deshalb besonders beratungsbedürftig. Ihr Verhalten ist wenig konditionsbewußt und kaum zinsempfindlich²⁾.

b. Das Verhaltensmodell von Loos

Loos³⁾ spaltet die Bestimmungsfaktoren des Marktes in eine Human- und eine Sachkomponente und leitet daraus den Einfluß von Standortvorteilen auf die Marktbeziehung ab. Ausschlaggebend für die Bedeutung räumlicher Präferenzen ist nach seiner Ansicht die für den einzelnen Marktkontakt entscheidende Komponente der Absatzleistung. Räumlichen Präferenzen kommt nur dann eine absatzpolitische Bedeutung zu, soweit die Marktbeziehung vom Sachbereich dominiert wird. Bei Leistungen hingegen, bei denen das menschliche Element (Humankomponente) überwiegt, übt der Standort keinen Einfluß auf den Marktkontakt aus. Bestimmend für die absatzpolitische Bedeutung des Standorts ist deshalb nach Ansicht von Loos die jeweils dominierende Komponente der Absatzleistung.

Bei den Leistungsangeboten der Banken, die sich hinsichtlich ihres Inhalts und ihrer Ausgestaltung kaum zwischen den konkurrierenden Instituten unterscheiden (wie dies insbesondere im Mengengeschäft der Fall ist), tritt nach Auffassung von Loos die Bedeutung der Humankomponente in der Regel in den Hintergrund. Entsprechend steigt der Einfluß des Sachbereichs und damit auch des Standorts bei der Wahl zwischen verschiedenen Kreditinstituten⁴⁾.

1) Vgl. Feldbausch, Friedrich K.: Handbuch der Bankpraxis, a.a.O., S. 331 f. Vgl. Köllhofer, Dietrich: Das Mengengeschäft der Banken, a.a.O., S. 422 ff.

2) Vgl. Köllhofer, Dietrich: Das individuelle Mengengeschäft ..., a.a.O., S. 87 f.

3) Vgl. Loos, Norbert: a.a.O., S. 91 ff.

4) Hinzu kommt, daß die Bedeutung des Standorts mit zunehmender Einkaufshäufigkeit zunimmt (Vgl. Loos, Norbert: a.a.O., S. 93).

Nach unserer Ansicht kann aus der Aufspaltung der Bestimmungsfaktoren des Marktes in eine Human- und eine Sachkomponente die absatzpolitische Bedeutung des Standorts nicht erklärt werden, da wesentliche Bestimmungsfaktoren des Nachfragerverhaltens (z. B. Preis, Qualität) keine ihrer Bedeutung entsprechende Berücksichtigung finden.

c. Das "Prinzip der Einkaufswirtschaftlichkeit" von Süchting

1. Wesen

Süchting geht bei der Ableitung des Einkaufsverhaltens von der Überlegung aus, daß der potentielle Bankkunde den mit der Inanspruchnahme der Leistung verbundenen Einkaufsaufwand dem erzielbaren Einkaufsertrag gegenüberstellt ¹⁾, "Die Nachfrage vergleicht also den Standort des Einkaufslokals hinsichtlich des Aufwands an Überlegung und Zeit, den der Erwerb eines Gutes erfordert, mit den möglichen Erträgen in Form von Preis- und Qualitätsvorteilen." ²⁾ Die sich aus diesem Vergleich ergebende Differenz, die Süchting als "Einkaufswirtschaftlichkeit" bezeichnet, ist nach seiner Auffassung ausschlaggebend für die Wahl einer bestimmten Bankverbindung. Der Bankkunde nimmt seine Leistungen bei dem Institut in Anspruch, bei dem er glaubt, die höchste Einkaufswirtschaftlichkeit realisieren zu können.

Der Einkaufsertrag ergibt sich als Preis- und Qualitätsvorteil zwischen den Angeboten der konkurrierenden Institute ³⁾. Nach Ansicht von Süchting wird die Qualität der Bankleistung im wesentlichen vom menschlichen Element bestimmt, wobei die erforderliche Intensität des menschlichen Kontakts vom "Problemegehalt" der Leistung abhängt. Süchting ordnet deshalb die für die privaten Haushalte bestimmten Bankleistungen auf einer Skala ein, die von den Extremtypen der "kontaktintensiven Problemlösungen"

- 1) Ähnliche Gedankengänge verwendet Holton zur Unterscheidung der Convenience Goods ("Bequemlichkeitsgüter") von den Shopping Goods ("Gebrauchsgüter"). Er geht hierbei von der Differenz der sich aus den Preis- und Qualitätsvergleichen ergebenden "Erträge" und den dafür aufzuwendenden "Suchkosten" aus. (Vgl. Holton, R. H.: The Distinction between Convenience Goods, Shopping Goods, in: The Journal of Marketing, Vol. 23 (1958), No. 1, S. 53.)
- 2) Süchting, Joachim: Die Einkaufswirtschaftlichkeit ..., a.a.O., S. 278.
- 3) Qualitätsvorteile sind wie Preisvorteile zu bewerten. "Die Qualität verbessern heißt mehr geben, und mehr geben für denselben Preis ist einfach der reziproke Ausdruck für eine Preissenkung" (Abbott, Lawrence: Qualität und Wettbewerb, München und Berlin 1958, S. 146).

einerseits und den "kontaktarmen Routineleistungen" andererseits begrenzt wird. ¹⁾

Der Einkaufsaufwand ist einmal in den Bemühungen des Nachfragers zu sehen, das für ihn günstigste Angebot ausfindig zu machen und zum anderen hängt er im wesentlichen von der Länge des Einkaufsweges und der Häufigkeit der Nachfrage ab. Nach der Einkaufshäufigkeit unterscheidet Süchting zwischen "kontakthäufigen" und "kontaktarmen" Leistungen ²⁾. Für die Höhe des Einkaufsaufwands ist nicht die absolute Länge des Einkaufsweges entscheidend, sondern die effektive Beanspruchung, welche von den benutzten Verkehrsmitteln und den gegebenen Verkehrsverhältnissen (z. B. Zufahrt- und Parkmöglichkeiten) beeinflusst wird ³⁾.

Will man die Bedeutung von Standortvorteilen entsprechend dem "Prinzip der Einkaufswirtschaftlichkeit" (Süchting) aus dem Einkaufsverhalten des Nachfragers ableiten, so ist der sich aus der Kontakthäufigkeit ergebende Einkaufsaufwand den am Markt erzielbaren Preis- und Qualitätsvorteilen gegenüberzustellen. Dabei sind folgende Möglichkeiten denkbar:

(1) Für den Nachfrager ist kein Einkaufsertrag zu erzielen, da die nachgefragte Leistung bei den konkurrierenden Instituten keine Preis- und Qualitätsunterschiede aufweist. Der Nachfrager wird deshalb seine Leistungen bei dem für ihn örtlich am nächst gelegenen Institut in Anspruch nehmen, um seinen Einkaufsaufwand so gering wie möglich zu halten.

(2) Der Nachfrager wird nur dann einen Preis- und Qualitätsvergleich vornehmen, wenn er glaubt, daß der am Markt bestehende Preis- und Qualitätsunterschied höhere "Suchkosten" bzw. einen höheren Einkaufsaufwand rechtfertigt.

1) Vgl. Süchting, Joachim: Die Einkaufswirtschaftlichkeit ..., a.a.O., S. 278 f.

2) Vgl. ebenda, S. 279.

3) Ein weiterer die Höhe des Einkaufsaufwands beeinflussender Faktor ist in der Schnelligkeit der Geschäftsabwicklung zu sehen. Der Kunde ist nur in den wenigsten Fällen bereit, lange Wartezeiten am Schalter hinzunehmen. Je schneller er bedient wird, um so geringer ist sein Einkaufsaufwand. Hierbei ist zu berücksichtigen, daß ein durch einen längeren Einkaufsweg bedingter höherer Einkaufsaufwand durch eine schnellere Bedienung ausgeglichen werden kann. In unseren weiteren Untersuchungen wollen wir den Einfluß der Schnelligkeit der Geschäftsabwicklung ausklammern.

(3) Ergibt sich aus dem Angebot der konkurrierenden Institute ein Einkaufsertrag, so wird der Nachfrager die Leistung bei dem Institut in Anspruch nehmen, bei dem die Differenz zwischen dem Einkaufsertrag und dem Einkaufsaufwand am größten ist. Geht der Einkaufsaufwand über den Einkaufsertrag hinaus, so wird der Nachfrager den Einkaufsaufwand zu minimieren versuchen. Daraus ergibt sich, daß der potentielle Nachfrager einen um so größeren Einkaufsaufwand (in Form eines längeren Einkaufsweges) hinzunehmen bereit ist, je größer die Preis- und Qualitätsvorteile sind. Ein längerer Einkaufsweg wirkt sich um so mehr auf die Höhe des Einkaufsaufwands aus, je höher die mit der Inanspruchnahme der Leistung verbundene Kontakthäufigkeit ist.

Das "Prinzip der Einkaufswirtschaftlichkeit" von Süchting ist innerhalb der Systematik von Kühn zu den ökonomischen Verhaltensmodellen zu rechnen. Die Einkaufsentscheidung des Nachfragers wird hierbei als Ergebnis rationaler und bewußter Überlegungen betrachtet. Der Bankkunde handelt als "Nutzenmaximierer". ¹⁾

2. Prämissen

Süchting geht bei der Darstellung des "Prinzips der Einkaufswirtschaftlichkeit" von der Allgemeingültigkeit dieses Verhaltensmodells für die Nachfrage der privaten Haushalte aus ²⁾. Wir sind der Ansicht, daß dem "Prinzip der Einkaufswirtschaftlichkeit" nur unter ganz bestimmten Voraussetzungen ein Aussagewert zukommt. Wir wollen deshalb auf die Prämissen näher eingehen.

aa. Rationales Verhalten des Nachfragers

Der Nachfrager von Bankabsatzleistungen ist im Modell von Süchting durch ein im ökonomischen Sinn rationales Handeln gekennzeichnet, das dem Ziel der Nutzenmaximierung dient ³⁾. Der Einkaufsentscheidungsprozeß wird somit als Ergebnis rationaler und

1) Vgl. Kühn, Richard: Erklärungsmodelle des Käuferverhaltens ..., a.a.O., S. 73.

2) Vgl. Süchting, Joachim: Die Einkaufswirtschaftlichkeit ..., a.a.O., S. 278 f.

3) Vgl. ebenda, S. 278, Fußnote 13.

bewußter Überlegungen betrachtet, bei denen das menschliche Handeln nicht durch Triebregungen oder emotionale Reflexe beeinflußt, sondern durch reine Bewußtseinsakte hervorgerufen wird ¹⁾.

In der Literatur wird im allgemeinen darauf verwiesen, daß bei der Individualkundschaft - insbesondere den Unternehmern - von einem rationalen Einkaufsverhalten ausgegangen werden kann ²⁾. Bei der Publikumskundschaft wird man allerdings davon ausgehen müssen, daß auch irrationale Motive einen Einfluß auf die Einkaufsentscheidung ausüben.

Durch die Beschränkung auf rein rationale Motive bleiben verschiedene dem Einkaufsentscheidungsprozeß beeinflussende Faktoren unberücksichtigt. Hierzu sind vor allem die Bindungen zu rechnen, die sich aus dem Beziehungswettbewerb auf der objektiv-persönlichen, der subjektiv-persönlichen und der objektiv-sachlichen Ebene ergeben ³⁾.

Wenn durch die Beschränkung auf rein rationale Motive der Einfluß der Werbung auf das Nachfragerverhalten unberücksichtigt bleibt, so darf dies nicht darüber hinwegtäuschen, daß gerade diesem Aktionsparameter eine wachsende absatzpolitische Bedeutung zukommt ^{4) 5)}.

1) Vgl. Dichtl, Erwin: Über Wesen und Struktur absatzpolitischer Entscheidungen, Berlin 1967, S. 43.

2) Vgl. Kühn, Richard: Erklärungsmodelle des Käuferverhaltens..., a.a.O., S. 73.

3) Vgl. Hahn, Oswald: Das absatzpolitische Instrumentarium ..., a.a.O., S. 342 ff.

4) Vgl. Stein, Heinrich von: Werbung, in: Handbuch der Bankenwerbung, hrsg. von E. Floss und P. Muthesius, Frankfurt/Main 1972, S. 86 ff. Vgl. Tietze, Werner: Marketing im Kreditgewerbe, in: Österreichisches Bank-Archiv, 17. Jg. (1969), Heft II, S. 94. Vgl. Süchting, Joachim: Kalkulation und Preisbildung der Kreditinstitute, Frankfurt/Main 1963, S. 51.

5) Während im Jahre 1960 für die Bildung von 1.000 DM Geldvermögen ein Werbeaufwand von 88 Pf registriert wurde, betrug dieser zehn Jahre später bereits 4,37 DM (vgl. o.V.: Werbeausgaben im Kreditgewerbe stiegen sprunghaft an, in: Deutsche Sparkassenzeitung, Nr. 75 (vom 1.10.1971), S. 3).

Zu den Motiven, welche einer rationalen Einkaufsentscheidung entgegenstehen, sind auch die Meinungsmonopole zu rechnen, die sich der Nachfrager aufgrund bestimmter Assoziationen bzw. Eigenschaften von einem Kreditinstitut bildet ¹⁾. Der Nachfrager glaubt z. B. an die Exklusivität einer bestimmten Bankverbindung und ist deshalb auch bereit, höhere Einkaufsaufwendungen in Form längerer Einkaufswege hinzunehmen. Meinungsmonopole führen zu einer Bevorzugung bestimmter Institute durch bestimmte Kundengruppen ²⁾. Hierzu ist vor allem das Image zu rechnen, das sich die Sparkassen aufgrund ihrer langjährigen Tätigkeit auf dem Gebiet des Sparwesens geschaffen haben ³⁾. Auch die Mitglieder von Genossenschaftsbanken messen räumlichen Präferenzen nur eine relativ untergeordnete Bedeutung bei, da sie es als eine Selbstverständlichkeit betrachten, die Bankleistungen bei "ihrem" Institut nachzufragen. Bei der Firmenkundschaft kann die Institutswahl darüber hinaus durch die Beteiligungspolitik der Kreditinstitute und die aus dem Depotstimmrecht resultierende personelle Verflechtungspolitik beeinflusst werden.

Inwieweit überhaupt von einem im objektiven Sinn vollkommen rationalen Verhalten des Nachfragers gesprochen werden kann, ist fraglich. Der Nachfrager hat zwar die Absicht, rational zu handeln, doch sind die Entscheidungen des Menschen letztlich beschränkt rational, da der Entscheidungsprozeß vom individuellen Denk- und Kombinationsprozeß des Einzelnen beeinflusst wird ⁴⁾.

- 1) Vgl. Süchting, Joachim: Bank-Marketing und Bank-Image, in: Blätter für Genossenschaftswesen, 116. Jg. (1970), Nr. 7, S. 109 ff. Vgl. Kühl, Henry: Das marktpolitische Instrumentarium der Bank unter besonderer Berücksichtigung der Werbung, Diss. Göttingen 1967. Vgl. Moser, Ulrich, a.a.O., S. 94 f. Vgl. Häussler, Monika: Das Image der Banken, in: Österreichisches Bank-Archiv, 14. Jg. (1966), Heft XI, S. 385. Vgl. Weiss, Ulrich, a.a.O., S. 152 ff. Vgl. Bauer, Leonhard: Das Kreditinstitut in der Öffentlichkeit, in: Österreichisches Bank-Archiv, 12. Jg. (1964), Heft VIII, S. 269 ff.
- 2) Vgl. Gäfgen, Gerard: Korrekturfaktoren im kreditwirtschaftlichen Wettbewerb, in: Sparkasse, 77. Jg. (1960), Heft 11, S. 168 ff.
- 3) Heinle ist der Ansicht, daß die etwa gleichzeitig und in unmittelbarer Nachbarschaft erfolgende Gründung einer Sparkassen- und einer Großbankzweigstelle in einem neu erschlossenen Wohngebiet der Sparkassenzweigstelle in weit größerem Umfange Absatzchancen eröffnet als der Großbankzweigstelle - selbst bei einiger Entfernung zwischen den beiden Zweigstellen. (Vgl. Heinle, Wolfgang: a.a.O., S. 110. Vgl. hierzu auch Cosmidis, Byron: Die Filialerfolgsrechnung im Dienste der Bankleitung, Diss. Frankfurt/Main 1968, S. 55 f.).
- 4) Vgl. Katona, George: Über das rationale Verhalten der Verbraucher, in: Marketingtheorie, Verhaltensorientierte Erklärungen von Marktreaktionen, hrsg. von Werner Kroeber-Riel, Köln 1972,

Für das Einkaufsverhalten des Nachfragers ist deshalb nicht das Bestehen objektiver Preis- und Qualitätsunterschiede entscheidend. Ausschlaggebend sind vielmehr seine subjektiven Vorstellungen über das Bestehen von Preis- und Qualitätsunterschieden ¹⁾.

Für den Bereich des Qualitätswettbewerbs ergibt sich daraus, daß sich die Einkaufsentscheidung des Nachfragers nicht an den objektiv am Markt bestehenden, sondern an den von ihm als solche empfundenen Qualitätsunterschieden orientiert. Durch Produktdifferenzierung und Individualisierung des Leistungsangebots kann deshalb versucht werden, die Gleichartigkeit konkurrierender Produkte aufzuheben ²⁾. Dadurch wird die Heterogenität der Bankleistungen gefördert und beim Nachfrager der Eindruck erweckt, verschiedene Produkte bzw. Produkte unterschiedlicher Qualität vor sich zu haben ³⁾. Aust bezweifelt allerdings, ob über eine Individualisierung des Leistungsangebots eine echte Qualitätsverbesserung in den Augen des Nachfragers erreicht werden kann ⁴⁾.

Süchting geht bei seinem Verhaltensmodell davon aus, daß der Nachfrager über eine entsprechende Markttransparenz verfügt. Diese Annahme wird bei der Publikumskundschaft nur sehr beschränkt zutreffen ⁵⁾, wenn auch andererseits davon ausgegangen werden kann, daß die Einführung des Gebührentableaus eine Verbesserung der Marktübersicht mit sich bringt ⁶⁾.

S. 61 f. Vgl. Heinen, Edmund: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden 1968, S. 43 ff. Vgl. Schreiber, Klaus: Kaufverhalten der Verbraucher, Wiesbaden 1965, S. 21 ff.

- 1) Vgl. Klenger, Franz und Krautter, Jochen: Simulation des Käuferverhaltens, Teil II, Analyse eines Kaufprozesses, Band 10 der Schriften zur theoretischen und angewandten Betriebswirtschaftslehre, hrsg. von Ludwig Pack, Wiesbaden 1972, S. 68. Vgl. Aust, Eberhard: a.a.O., S. 90.
- 2) Vgl. Kaven, Jürgen-Peter: a.a.O., S. 104. Vgl. Cramer, Jörg-Engelbrecht: Marketing im Bankbetrieb, a.a.O., S. 102.
- 3) Vgl. Floss, Eberhard: Die Öffentlichkeitsarbeit der Kreditinstitute, in: Bank-Betrieb, 12. Jg. (1972), Nr. 1, S. 8. Vgl. Köllhofer, Dietrich: Das individuelle Mengengeschäft ..., a.a.O., S. 89. Vgl. Penzkofer, Peter: Kreditinstitute, Im Sog des Marketing, in: Der Volkswirt, 23. Jg. (1969, Nr. 35, S. 33.
- 4) Vgl. Aust, Eberhard: a.a.O., S. 147.
- 5) Vgl. Hahn, Oswald: Das absatzpolitische Instrumentarium ..., a.a.O., S. 332.
- 6) Vgl. Jonas, Clemens: Preisauszeichnungspflicht für Kreditinstitute, in: Bankbetriebliche Information, Zeitschrift für die gewerkschaftliche Bankwirtschaft, 10. Jg. (1972), Nr. 3, S. 98 ff. Vgl. Flachmann, Klaus: Das "neue" Preisauszeichnungs-Tableau, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, 25. Jg. (1972), Heft 21, S. 1001 f.

bb. Kundenanwerbung oder Kundenabwerbung

Ein dem "Prinzip der Einkaufswirtschaftlichkeit" entgegenstehender Faktor ist in der "Kundentreue" ("Bankloyalität" ¹⁾) zu sehen ²⁾. Trotz entfernungsmaßiger Vorteile, die eine nahegelegene neu eröffnete Zweigstelle bietet und ungeachtet der Tatsache, daß deren Leistungsangebot hinsichtlich Preis und Qualität dem der bisherigen Bankverbindung entspricht, ist der Kunde nicht bereit, zu dem für ihn näher gelegenen Institut überzuwechseln ³⁾. Obwohl der Kunde also durch die Neugründung ortsnäher, d. h. mit geringerem Einkaufsaufwand bedient wird, nimmt er seine Leistungen nach wie vor bei der bisherigen Bankverbindung in Anspruch. Dies ist im allgemeinen auf die Dominanz des menschlichen Elements innerhalb der Bankleistung zurückzuführen ⁴⁾. Aufgrund der oft jahrelangen Zusammenarbeit entwickelt sich ein persönliches Vertrauensverhältnis zwischen der Bank und dem Kunden ⁵⁾. Der Kunde hat sich an "seine" Zweigstelle gewöhnt und ist deshalb auch bereit, einen höheren Einkaufsaufwand hinzunehmen. Auch traditionelle und gewohnheitsmäßige Aspekte können hierbei eine Rolle spielen. Der Kunde bleibt seiner Bankverbindung treu, "weil eine andere als die nach Tradition in der Familie oder in der Berufsgruppe gewählte ... Bankverbindung gar nicht in Betracht gezogen wird" ⁶⁾. Diese Beziehungen der subjektiv- und der objektiv-persönlichen Ebene machen den Kunden gegenüber den Preisen und der Qualität bis zu einem gewissen Grad unempfindlich und schaffen damit einen reaktionsfreien Bereich gegenüber den Wettbewerbern ⁷⁾.

- 1) Vgl. Süchting, Joachim: Die Bankloyalität ..., a.a.O., S. 269 ff.
- 2) Die Kundentreue ist der Markentreue bei Konsumgütern vergleichbar. (Vgl. Kroeber-Riel, Werner und Trommsdorf, Volker: Markentreue beim Kauf von Konsumgütern - Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, in: Konsumentenverhalten und Marketing, hrsg. von Werner-Kroeber-Riel, Opladen 1973, S. 57 ff.).
- 3) Vgl. Heinle, Wolfgang: a.a.O., S. 46. Vgl. Dango, Karl-August: a.a.O., S. 326.
- 4) Vgl. Süchting, Joachim und Boening, Dieter: a.a.O., S. 364 f.
- 5) Floss spricht hierbei unseres Erachtens zutreffend von einem Vertrauensverhältnis besonderer Art. Man hat eine bestimmte Bankverbindung, eine Hausbank, wie man einen Hausarzt hat. (Vgl. Floss, Eberhard: Geldsammler und Problemlöser, in: Absatzwirtschaft, Zeitschrift für Marketing, 1969, Heft 5, S. 9).
- 6) Krümmel, Hans-Jacob: Bankzinsen, a.a.O., S. 212.
- 7) Vgl. Hahn, Oswald: Das absatzpolitische Instrumentarium ..., a.a.O., S. 343. Vgl. Krümmel, Hans-Jacob: Bankzinsen, a.a.O., S. 198.

Sie stehen der absatzpolitischen Wirkung der Zweigstellenpolitik entgegen. Es ist jedoch mit einem tendenziell zunehmenden Mobilitätsgrad des Nachfragers zu rechnen. Der Bankkunde wird in Zukunft eher bereit sein, seine Bankverbindung zu wechseln.¹⁾

Andererseits ist es auch denkbar, daß der Kunde einen Institutswechsel als Unannehmlichkeit und Lästigkeit empfindet, der für ihn zudem noch mit Kosten verbunden sein kann. Er ist deshalb nur dann bereit, zur akquirierenden Neugründung überzuwechseln, wenn der daraus resultierende Bequemlichkeitsvorteil sehr beachtlich ist und er dadurch seinen Einkaufsaufwand merklich verringern kann^{2) 3)}.

Daraus wird deutlich, daß das von Süchting aufgezeigte Verhaltensmodell nur für die bankmäßig noch nicht festgelegten Kunden - somit also das Neupotential - zutrifft.

1) Vgl. Juncker, Klaus: a.a.O., S. 172. Vgl. Hahn, Oswald: Das absatzpolitische Instrumentarium ..., a.a.O., S. 172.

2) Dies ist vor allem dann der Fall, wenn der Kunde seinen Wohnsitz oder Arbeitsplatz wechselt. Die Veränderung des Wohnsitzes wird als häufigste Ursache für einen Wechsel der Bankverbindung angegeben. (Vgl. MacLeod, N. J.: The Public's Attitude Towards Banking, in: The Banker, April 1971, S. 407. Vgl. o. V.: Warum Kunden die Bank wechseln, in: Deutsche Sparkassenzeitung vom 7.5.1971).

3) Last leitet die absatzpolitische Bedeutung eines kundennahen Angebots aus dem Vergleich der Unbequemlichkeitskosten mit den Kosten eines Bankstellenwechsels ab. Er geht hierbei davon aus, daß der potentielle Nachfrager bereits bankmäßig festgelegt ist. Nach seiner Ansicht ist der Kunde nur dann bereit, zur näher gelegenen Neugründung überzuwechseln, wenn die Unbequemlichkeitskosten - bedingt durch den längeren Einkaufsweg im Vergleich zur näher gelegenen Stelle - größer sind als die Kosten eines Bankstellenwechsels. (Vgl. Last, Burkhard: Überlegungen zur Zweigstellenplanung in Sparkassen, in: Betriebswirtschaftliche Blätter für die Praxis der Sparkassen und Girozentralen, 21. Jg. (1972), Nr. 3, S. 86). Oswald Hahn weist darauf hin, daß die Kosten der Änderung der Geschäftsverbindung, welche im allgemeinen fixen Charakter tragen, den Bankkunden mit abnehmender Höhe des Kreditbetrages treffen (vgl. Hahn, Oswald: Die Auswirkungen einer Diskonterhöhung auf die Rentabilität der Universalbanken, in: Sparkasse, 84. Jg. (1967), Heft 1, S. 8 f.).

cc. Erstmalige oder wiederholte Leistungsnachfrage

Die Bedeutung des "Prinzips der Einkaufswirtschaftlichkeit" wird ganz entscheidend davon bestimmt, ob der potentielle Nachfrager zum ersten Mal Bankleistungen in Anspruch nimmt ¹⁾ oder ob er nur zusätzliche Leistungen nachfragt. Soweit der Bankkunde zum ersten Mal Leistungen in Anspruch nimmt, kommt es bei der Institutswahl zu einer "echten Entscheidung", bei der vorwiegend rationale Motive den Ausschlag geben ²⁾. Steht der Nachfrager hingegen bereits mit einem anderen Institut in Geschäftsverbindung, so wird er die zusätzlichen Leistungen selbst dann bei seinem bisherigen Institut nachfragen, wenn er von einem konkurrierenden Institut ortsnäher bedient wird. Es macht sich das "gewöhnheitsmäßige (habituelle) Verhalten" bemerkbar ^{3) 4)}.

Bei der Nachfrage zusätzlicher Leistungen wählt der Bankkunde eine bestimmte Bankverbindung nicht deshalb, weil er glaubt, seine Bankleistungen mit der höchsten Einkaufswirtschaftlichkeit nachfragen zu können, sondern weil er bereits bei diesem Institut ein Konto unterhält. Der Kunde schätzt hierbei die Bequemlichkeit, alle Leistungen bei einem Institut nachfragen zu können ("alles unter einem Dach"), höher als die Bequemlichkeit einer ortsnahen Bedienung. Hinzu kommt, daß sich aufgrund der bisherigen Geschäftsverbindung eine Art Vertrauensverhältnis herausgebildet hat, das bei der Nachfrage zusätzlicher Leistungen in der "Kundentreue" zum Ausdruck kommt.

Weiss spricht in diesem Zusammenhang von der Leistungsverflechtung ("cross-selling of services"), deren wesentlichste Ursache im sog. habituellen Verhalten des Kunden zu sehen ist ⁵⁾.

- 1) Kunden, die bei einem bestimmten Institut zum ersten Mal Bankleistungen in Anspruch nehmen, stehen gewöhnlich am Anfang ihrer beruflichen Laufbahn und unterhalten im allgemeinen noch keine feste Bindung zu einem Kreditinstitut.
- 2) Vgl. Katona, George: Das Verhalten der Verbraucher und Unternehmer, Tübingen 1960, S. 57 f.
- 3) Vgl. ebenda, S. 57 f.
- 4) Bei der "echten Entscheidung" ist der Nachfrager vor eine Situation gestellt, mit der er nicht vertraut ist. Er ist deshalb gezwungen, die alternativen Problemlösungsmöglichkeiten zu untersuchen. Beim "gewöhnheitsmäßigen Verhalten" wird der Nachfrager dagegen darauf verzichten, die verschiedenen Lösungsmöglichkeiten zu überprüfen, sofern die in der Vergangenheit gewählte Alternative seinen Vorstellungen entsprochen hat. (Vgl. Schulz, Roland: a.a.O., S. 30).
- 5) Vgl. Weiss, Ulrich: a.a.O., S. 152.

Die Kundentreue ist bei der Nachfrage zusätzlicher Leistungen von erheblichem Einfluß auf das Nachfragerverhalten. Nimmt der Kunde zunächst Leistungen mit relativ hohem Einkaufsertrag und geringem Einkaufsaufwand in Anspruch, so ist er nach dem "Prinzip der Einkaufswirtschaftlichkeit" auch bereit, Unbequemlichkeiten in Form langer Einkaufswege hinzunehmen. Besteht die zusätzliche Nachfrage in der Inanspruchnahme einer Leistung mit geringem Einkaufsertrag und relativ hohem Einkaufsaufwand, so wird sich die Kundentreue dahingehend bemerkbar machen, daß der Bankkunde auch diese Leistungen - entgegen dem "Prinzip der Einkaufswirtschaftlichkeit" - bei seiner bisherigen Bankverbindung nachfragt. Soweit es einem Kreditinstitut gelingt, Leistungen mit hohem Einkaufsertrag und niedrigem Einkaufsaufwand als Erstleistungen abzusetzen, kann damit ein absatzpolitisches Äquivalent zur Zweigstellenpolitik geschaffen werden ¹⁾.

Anhand des "Prinzips der Einkaufswirtschaftlichkeit" kann lediglich die Bedeutung räumlicher Präferenzen bei der Erstnachfrage von Bankleistungen abgeleitet werden. Es ist deshalb wesentlich, den Anfang der "Leistungsketten" (Penzkofer spricht vom "Lebenszyklus für Bankleistungen" ²⁾) zu kennen, d. h. die Reihenfolge, in welcher die Bankleistungen üblicherweise in Anspruch genommen werden ³⁾.

Aus Tabelle 7 wird deutlich, daß bei dem vom Verfasser untersuchten Institut die Erstleistung im wesentlichen in der Eröffnung eines Lohn- und Gehaltskontos bzw. eines Kontokorrentkontos zu sehen ist.

-
- 1) Diese Politik wird z.B. von verschiedenen Teilzahlungsbanken betrieben, die ursprünglich nur das Konsumentenkreditgeschäft pflegten und dann ihrem Kundenstamm auch Zahlungsverkehrsleistungen und Spareinlagen anboten.
 - 2) Vgl. Penzkofer, Peter: Marketing und Bankorganisation, a.a.O., S. 142.
 - 3) Vgl. Loos, Norbert: a.a.O., S. 75.

Tabelle 7: Der "Lebenszyklus" von Bankabsatzleistungen ¹⁾				
	Art der in Anspruch genommenen Leistung			
	LuG-Konto	Sparkonto	Sparvertr.	Konsumenten-kredit
Anteil der Kunden, die beim gleichen Institut bereits eine Kontoverbindung unterhalten	24 %	61 %	89 %	85 %
Art der bereits beanspruchten Leistung				
(1) Lohn- und Gehaltskonto bzw. Kontokorrentkonto	-	82 %	66 %	85 %
(2) Sparkonto	72 %	37 %	51 %	31 %

dd. Einzelleistung oder Gesamtleistung

Wie im vorhergehenden Abschnitt deutlich wurde, ist für den Aussagegehalt des Verhaltensmodells von Süchting die Frage wesentlich, ob der Bankkunde bei der Nachfrage von Absatzleistungen lediglich die einzelne nachgefragte Leistung oder das gesamte von ihm beanspruchte Leistungsbündel in seine Einkaufsentscheidung einbezieht.

Diese Frage hängt davon ab, ob der Bankkunde bereit ist, eine Spaltung seiner Nachfrage vorzunehmen oder ob er es vorzieht, sämtliche Leistungen beim gleichen Institut in Anspruch zu nehmen. Priewasser ist der Ansicht, daß der Kunde dazu neigt, alle Bankleistungen beim gleichen Institut nachzufragen. Er begründet diese Einstellung des Bankkunden damit, daß dieser glaubt, aufgrund der hohen Gesamtleistungsabnahme gegenüber der Bank eine stärkere Verhandlungsposition zu erlangen als bei einer Zersplitterung der Nachfrage auf eine Vielzahl von Instituten. ²⁾ Auch Zimmerer ist der Überzeugung, daß der Bankkunde jeweils den Gesamtvorteil

1) Die Werte wurden im Rahmen einer vom Verfasser durchgeführten Befragungsaktion ermittelt (vgl. Seite 64, Fußnote 1).

2) Vgl. Priewasser, Erich: Gedanken zu einem Marktforschungskonzept für Kreditinstitute, in: Das Kreditwesen in Österreich, Festschrift für Hans Krasensky, Hrsg. Österreichische Bankwissenschaftliche Gesellschaft, Wien 1968, S. 67.

mit dem Gesamtnachteil einer Geschäftsbeziehung abwägt¹⁾. Zink hält es deshalb nicht für ratsam, die einzelnen Bankleistungen gänzlich isoliert zu betrachten²⁾.

Wir sind der Ansicht, daß die Individualkundschaft im Rahmen ihrer Einkaufsentscheidung von einer isolierten Betrachtung der Einzelleistung ausgeht. Sie wird die einzelne Leistung jeweils bei dem Institut in Anspruch nehmen, bei dem sie glaubt, die höchste Einkaufswirtschaftlichkeit realisieren zu können. Insbesondere größere Unternehmen neigen dazu, ihre vielfältigen Bankgeschäfte auf mehrere Institute zu verteilen³⁾.

Bei der Publikumskundschaft wird man davon ausgehen können, daß diese aus Bequemlichkeitsgründen dazu neigt, sämtliche Leistungen bei einem Institut nachzufragen. Da jedoch lediglich die Erstleistung für die Wahl der Bankverbindung entscheidend ist, wird man auch bei dieser Kundengruppe von einer isolierten Betrachtung der Einzelleistung im Rahmen der Einkaufsüberlegungen ausgehen können.

Der Sortimentsgestaltung, d. h. der Breite und Tiefe des angebotenen Sortiments, kommt als Qualitätsfaktor nur dann eine absatzpolitische Bedeutung zu, wenn der Nachfrager dazu neigt, alle Bankgeschäfte beim gleichen Institut in Anspruch zu nehmen. In diesem Fall wird er Wert auf ein seiner Bedarfsstruktur entsprechendes Sortiment legen.

Die Bedeutung der Zweigstellenpolitik für den Absatz der verschiedenen Bankleistungen kann nur dann aus dem "Prinzip der Einkaufswirtschaftlichkeit" abgeleitet werden, wenn von einer isolierten Betrachtung der Einzelleistung ausgegangen wird.

1) Vgl. Zimmerer, Carl: Bankkostenrechnung, a.a.O., S. 162

2) Vgl. Zink, Günter: Ansatzpunkte ..., a.a.O., S. 294.

3) Vgl. Hahn, Oswald: Das absatzpolitische Instrumentarium ..., a.a.O., S. 342.

III. Ergebnis

Von den aufgezeigten Verhaltensmodellen ist das "Prinzip der Einkaufswirtschaftlichkeit" von Süchting am ehesten geeignet, die Bedeutung räumlicher Präferenzen im Rahmen der Einkaufsentscheidung des Nachfragers zu erklären. Hierbei ist allerdings zu beachten, daß das "Prinzip der Einkaufswirtschaftlichkeit" nur für den im ökonomischen Sinn rational handelnden Nachfrager gilt, der bankmäßig noch nicht festgelegt ist. Nimmt der potentielle Kunde bereits Leistungen bei einem Institut in Anspruch, so macht sich bei der Nachfrage zusätzlicher Leistungen bzw. bei der Abwerbung durch eine näher gelegene Neugründung die "Kundentreue" bemerkbar. Sie steht einem rationalen Verhalten des Nachfragers entgegen. Das Verhaltensmodell von Süchting kann deshalb nur dann zur Ableitung der Bedeutung räumlicher Präferenzen herangezogen werden, wenn folgende Voraussetzungen erfüllt sind: (1) Der Nachfrager handelt im ökonomischen Sinn rational, (2) er ist bankmäßig noch nicht festgelegt und (3) geht bei seinen Einkaufsüberlegungen von einer Betrachtung der Einzelleistung aus.

Da die Nachfrager von Bankleistungen kein gleichförmiges Einkaufsverhalten aufweisen, ist zur Erklärung der absatzpolitischen Bedeutung räumlicher Präferenzen die Gesamtheit der Nachfrager in Nachfragergruppen bzw. Marktsegmente aufzuspalten. Dabei empfiehlt es sich, zwischen der Publikumskundschaft und der Individualkundschaft zu unterscheiden.

B. Die Bedeutung der Zweigstellenpolitik bei den verschiedenen Bankabsatzleistungen

Wir wollen in unseren weiteren Untersuchungen die absatzpolitische Bedeutung der Zweigstellenpolitik bei der Nachfrage der verschiedenen Absatzleistungen aus dem "Prinzip der Einkaufswirtschaftlichkeit" ableiten und den Ergebnissen einer vom Verfasser durchgeführten Befragungsaktion gegenüberstellen ¹⁾. Dabei wollen

1) Der Verfasser hat im Rahmen einer im Jahre 1972 durchgeführten Befragungsaktion die Motive untersucht, welche für die potentiellen Nachfrager ausschlaggebend waren, Leistungen bei einem bestimmten Kreditinstitut in Anspruch zu nehmen. In die Untersuchung wurden alle Kunden einbezogen, die in dem festgelegten Untersuchungszeitraum von einem Monat ein Lohn- und Gehaltskonto oder ein Sparkonto eröffneten bzw. einen Sparvertrag abschlossen oder einen Konsumentenkredit in Anspruch nahmen. Der Kunde wurde hierbei im Anschluß an die Kontoeröffnung darüber befragt, welches für ihn das ausschlaggebende Motiv war, ein Konto bei einer bestimmten Geschäftsstelle zu eröffnen. Dabei wurde ihm

wir von den im vorhergehenden Abschnitt gesetzten Prämissen ausgehen.

I. Die Nachfrage der Publikumskundschaft

a. Sichteinlagen

Die Guthaben auf Kontokorrentkonten und Lohn- und Gehaltskonten werden im allgemeinen für Zwecke des Zahlungsverkehrs bereitgehalten. Daraus ergibt sich der enge Zusammenhang zwischen dem Einlagengeschäft (Sichteinlagen) und den Zahlungsverkehrsleistungen ¹⁾. Oswald Hahn spricht deshalb auch von einer "kombinierten Leistung", die aus den beiden Elementen Verwahrung von Geldbeträgen und Ausföhrung und Entgegennahme von Zahlungen besteht ²⁾.

Lohn- und Gehaltskonten stellen innerhalb des "Lebenszyklus" der Bankabsatzleistungen in der Regel den Beginn der Leistungskette dar und bilden somit die Basis für den Absatz weiterer Leistungen ³⁾. Es kommt deshalb dem Einkaufsverhalten des Nachfragers bei der Inanspruchnahme von Sichteinlagen eine besondere Bedeutung zu.

ein Katalog mit alternativen Beantwortungsmöglichkeiten vorgelegt. Die Befragung wurde bei sämtlichen Geschäftsstellen eines zweigstellenaktiven Instituts innerhalb eines lokalen Einzugsbereichs durchgeführt. Es wurden insgesamt 739 Kontoeröffnungen erfaßt.

Zwar kann dieser Untersuchung kein repräsentativer Charakter zugesprochen werden, doch glauben wir, daß sie zumindest eine tendenzielle Aussage über die Bedeutung räumlicher Präferenzen ermöglicht. Dem Verfasser ist bekannt, daß verschiedene von Kreditgenossenschaften und Sparkassen durchgeführte Feldbefragungen vergleichbare Ergebnisse erbrachten.

- 1) Vgl. Slevogt, Horst: Marketing für das Bankgeschäft, a.a.O., S. 15. Vgl. Hahn, Oswald: Bankbetriebslehre, a.a.O., S. 67. Vgl. Schrömgens, Kurt: Zur Rentabilität der Sichteinlagen beim Bankkunden, Band 2 der Schriftenreihe Finanzwirtschaft - Abteilung Zahlungsverkehr - hrsg. von Oswald Hahn, Frankfurt/Main 1967, S. 126.
- 2) Vgl. Hahn, Oswald: Kosten und Gebühren im Zahlungsverkehr, Sonderdruck aus: Probleme moderner Unternehmensführung, hrsg. von der Deutschen Gesellschaft für Betriebswirtschaft, Berlin 1972, S. 171 f.
- 3) Die Erfahrung hat gezeigt, daß bereits nach einer relativ kurzen Anlaufzeit jeder zweite bis dritte Inhaber eines Lohn- und Gehaltskontos ein Sparkonto bei seiner Bank eröffnet oder zu der Bank verlegt, bei der er sein Konto unterhält. Ferner hat sich ergeben, daß jeder fünfte bis sechste Gehaltskonteninhaber auch ein Kleindarlehen bei seiner kontoföhrnden Bank aufnimmt. (Vgl. Feldbausch, Friedrich: Das Massengeschäft und seine Bedeutung für die Kreditbanken, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, 21. Jg. (1968), Heft 9, S. 380).

Unter dem Gesichtspunkt der Einkaufswirtschaftlichkeit ist es für die Bedeutung von räumlichen Präferenzen entscheidend, ob zwischen den Angeboten der konkurrierenden Institute Preis- und Qualitätsunterschiede bestehen und welche Bedeutung der Nachfrager diesen im Rahmen seiner Einkaufsentscheidung beimißt.

Sichteinlagen sind zu den "kontakthäufigen" Leistungen zu rechnen ¹⁾. Es kann deshalb von einem entsprechend hohen Einkaufsaufwand ausgegangen werden. Mit zunehmender Gewöhnung an den bargeldlosen Zahlungsverkehr wird allerdings ein persönliches Erscheinen des Bankkunden beim kontoführenden Institut immer weniger erforderlich. Hierzu hat insbesondere das "Eurocheque-System" wesentlich beigetragen ²⁾. Auch die für in Zukunft möglich gehaltene Einführung des "Computergeldes" wird zu einer Verringerung der Kontakthäufigkeit und damit des Einkaufsaufwands bei den Sichteinlagen führen ³⁾.

Zwar erfolgt die Verzinsung der auf den Lohn- und Gehaltskonten unterhaltenen Guthaben bei den konkurrierenden Instituten weitgehend einheitlich, doch weisen die Zahlungsverkehrskonditionen

-
- 1) Himmelmann weist darauf hin, daß 65 bis 70 % der derzeitigen Lohn- und Gehaltskonteninhaber jeweils sofort nach Erhalt der Gutschrift über den gesamten Betrag verfügen (vgl. Himmelmann, Gerhard: Marketing im Spargeschäft, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, 24. Jg. (1971), Heft 6, S. 216). Das bedeutet, daß der Großteil der Publikumskundschaft nur einmal monatlich seine Bankstelle aufsucht. Bei der vom Verfasser durchgeführten Befragung ergab sich, daß 61 % der Lohn- und Gehaltskonteninhaber 1- bis 2mal und 28 % 3- bis 6mal monatlich das Banklokal aufsuchen.
 - 2) Die räumliche Nähe des kontoführenden Instituts hat damit an Bedeutung verloren. Bargeld kann mit dem "Eurocheque" auch bei den bequem gelegenen Zweigstellen anderer Institute beschafft werden. Von der Einführung des "Eurocheques" haben deshalb insbesondere die zweigstellenlosen Kreditinstitute profitiert, die sich auf diese Weise des Zweigstellennetzes der zweigstellenintensiven Banken bedienen können. Dieser Entwicklung versucht man im Sparkassensektor dadurch zu begegnen, daß man Gebühren für Barabhebungen mit "Eurocheques" berechnet, die auf ortsansässige Banken gezogen sind.
 - 3) Vgl. Krasensky, Hans: Marketing der Banken, in: Österreichisches Bank-Archiv, 20. Jg. (1972), Heft IX, S. 308. Vgl. Wappenhaus, Gernot und Cramer, Jörg-Engelbrecht: Wann zahlen wir mit Computer Geld?, in: Österreichisches Bank-Archiv, 19. Jg. (1971), Heft X, S. 349 ff. Vgl. Jung, Oswald: Automatische Zahlung mit "Taschenkonto" bzw. "Computergeld", in: Österreichisches Bank-Archiv, 15. Jg. (1967), Heft IX, S. 358 ff.

Unterschiede auf. Für den Nachfrager von Sichteinlagen ist somit über die am Markt bestehenden Preisunterschiede ein Einkaufsertrag zu erzielen. Da die Preisunterschiede im allgemeinen aber relativ gering und durch die Art der Preisstellung für den Nachfrager kaum erkennbar sind ¹⁾, mißt der Bankkunde diesen im Rahmen seiner Einkaufsentscheidung nur eine untergeordnete Bedeutung bei ²⁾. Hinzu kommt, daß der Publikumskunde den Nutzen bargeldloser Dispositionen mehr und mehr erkennt und deshalb auch einer Gebührenbelastung aufgeschlossener gegenübersteht ³⁾.

Die Qualität der Sichteinlagen, die im wesentlichen von der Qualität des Zahlungsverkehrsbereichs bestimmt wird, kann an Kriterien wie Schnelligkeit und Zuverlässigkeit der Auftragsabwicklung, Zeitpunkt der Wertstellung, Häufigkeit von Fehlbuchungen usw. gemessen werden ⁴⁾. Hinzu kommen bei der Nachfrage der Publikumskundschaft die Möglichkeit und der Umfang von Kontoüberziehungen, die Handhabung bei der Vergabe von Scheckkarten sowie der Zeitpunkt des Lohn- und Gehaltseingangs als weitere Qualitätsfaktoren. Daraus wird deutlich, daß es sich bei den Sichteinlagen keinesfalls um homogene Leistungen handelt ⁵⁾. Es kann je-

- 1) Die Kontoführungsgebühren werden bei den einzelnen Instituten unterschiedlich berechnet. Im allgemeinen handelt es sich um Stückgebühren, wobei eine bestimmte Anzahl von "Freiposten" (Buchungsposten, für die keine Gebühren erhoben werden) berücksichtigt wird. Ein Preisvergleich wird dadurch erschwert, daß die Höhe der Stückgebühren und die Anzahl der Freiposten bei den einzelnen Banken unterschiedlich ist. (Vgl. o.V.: Verzinsung soll Buchungsgebühr "entschärfen", in: Süddeutsche Zeitung, Nr. 149 vom 3.7.1972, S. 19).
- 2) Vgl. Maier, Richard: Das Marketing-Konzept einer Genossenschaftsbank, in: Bankbetriebliche Information, Zeitschrift für die genossenschaftliche Bankwirtschaft, 11. Jg. (1973), Nr. 1, S. 10. Vgl. Köllhofer, Dietrich: Das individuelle Mengengeschäft ..., a.a.O., S. 88. Vgl. Knothe, Robert: a.a.O. S. 87 f.
- 3) Vgl. o.V.: Girokonten neu gefragt, Umfrage der Zentralstelle für rationelles Haushalten, in: Deutsche Sparkassenzeitung, 34. Jg. (1973), Nr. 32 (vom 27.4.1973), S. 2. Vgl. Knothe, Robert: a.a.O., S. 88 f. Hahn, Oswald: Die Möglichkeiten einer Förderung des Scheckverkehrs, Band 1 der Schriftenreihe Finanzwirtschaft - Abteilung Zahlungsverkehr -, hrsg. von Oswald Hahn, Frankfurt/Main 1962, S. 40 f.
- 4) Vgl. Hahn, Oswald: Das absatzpolitische Instrumentarium ..., a.a.O., S. 340.
- 5) Oswald Hahn verneint den Homogenitätstatbestand bei Bankleistungen generell. (Vgl. Hahn, Oswald: Das absatzpolitische Instrumentarium ..., a.a.O., S. 328 f.).

doch davon ausgegangen werden, daß die objektiv bestehenden Qualitätsunterschiede vom überwiegenden Teil der Publikums-kunden - mangels Markttransparenz - nicht erkannt werden. Dafür gewinnen andere Qualitätsfaktoren, wie Beratung und freundliche und zuvorkommende Bedienung an Bedeutung. Hinzu kommt die Bequemlichkeit in zeitlicher Hinsicht (Schalteröffnungszeit), die neben die bisher ausschließlich betrachtete Bequemlichkeit einer ortsnahen Bedienung tritt ¹⁾. Beide Faktoren können miteinander in Konkurrenz stehen. Eine den Bedürfnissen des Kunden angepaßte Schalteröffnungszeit wird unter Umständen höher bewertet als räumliche Vorteile ²⁾. Unterschiedliche Schalteröffnungszeiten sind jedoch bei den konkurrierenden Instituten relativ selten, da zwischen den einzelnen Gruppen des Kreditgewerbes im allgemeinen örtliche Absprachen bestehen ³⁾.

Insgesamt betrachtet wird man deshalb bei den Sichteinlagen der Publikumskundenschaft zu dem Ergebnis kommen, daß aus der Sicht des Nachfragers über Preis- und Qualitätsunterschiede kaum Einkaufserträge zu erzielen sind. Der im ökonomischen Sinn rational handelnde Nachfrager wird deshalb entsprechend dem "Prinzip der Einkaufswirtschaftlichkeit" bestrebt sein, seinen Einkaufsaufwand so gering wie möglich zu halten. Er wird deshalb die Sichteinlagen in unmittelbarer Nähe seiner Wohnung bzw. seines Arbeitsplatzes nachfragen ⁴⁾. Die Preis- und Qualitätsvorteile müßten für den Nachfrager schon sehr beachtlich sein, um einen Ausgleich für den relativ hohen Einkaufsaufwand darzustellen. Für die bankbetriebliche Absatzpolitik ergibt sich daraus das Erfordernis

-
- 1) Vgl. Hagenmüller, Karl Friedrich: Die Bestimmungsfaktoren ..., a.a.O., S. 162. Vgl. Knothe, Robert: a.a.O., S. 121.
 - 2) Bei einer von der GfK-Nürnberg durchgeführten Verbraucherbefragung wurde deutlich, daß weder die Frauen noch die Männer mit den bestehenden Öffnungszeiten der Kreditinstitute durchweg glücklich sind. Bemängelt wird insbesondere, daß dem Kunden abends kaum und am Wochenende keinerlei Gelegenheit geboten wird, Bankgeschäfte zu erledigen bzw. Geld abzuheben. (Vgl. Utecht, Wolf G.: Die Bank-Schalter sollten länger offen sein, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, 24. Jg. (1971), Heft 10, S. 402). Diese Ergebnisse werden durch die Untersuchung von Maier bestätigt (vgl. Maier, Richard: a.a.O., S. 10).
 - 3) Vgl. Dichtl, Erwin und Penzkofer, Peter: Die Schalteröffnungszeiten bei den Kreditinstituten, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, 23. Jg. (1970), Heft 20, S. 978 ff.
 - 4) Bei einer vom Verfasser durchgeführten Untersuchung (vgl. S. 64, Fußnote 1) ergab sich, daß 38 % der Lohn- und Gehaltskonteninhaber ihre Leistungen unmittelbar von ihrer Wohnung und 44 % direkt vom Arbeitsplatz aus bzw. auf dem Wege von oder zur Arbeit nachfragen.

der Kundennähe ¹⁾.

Der Verfasser hat im Rahmen einer von ihm durchgeführten Befragungsaktion ²⁾ die Motive untersucht, die für die Publikumskundschaft ausschlaggebend waren, ein Lohn- und Gehaltskonto bei einem bestimmten Kreditinstitut zu eröffnen. Tabelle 8 zeigt die hierbei angegebenen Motive.

Tabelle 8: Die für die Publikumskundschaft ausschlaggebenden Motive zur Eröffnung eines Lohn- und Gehaltskontos bei einer bestimmten Zweigstelle	
Ausschlaggebendes Motiv	Anteil
Bequeme Lage	32 %
Empfehlung von Bekannten	30 %
Weil Kunde bereits beim gleichen Institut ein Konto besitzt	18 %
Beratung	5 %
Zügige und freundliche Bedienung	5 %
Verzinsung/Kontoführungsgebühren	2 %
Sicherheit der Einlagen	-
Sonstige Gründe/Keine Angaben	8 %
	100 %

Aus der Befragung wird deutlich, daß der Nachfrager von Lohn- und Gehaltskonten der bequemen Lage einer Zweigstelle nicht die Bedeutung beimißt, wie bei rationalem Einkaufsverhalten zu erwarten gewesen wäre. Dies ist darauf zurückzuführen, daß der potentielle Bankkunde mit zunehmender Geschäftsstellendichte in der Regel zwischen dem Angebot mehrerer bequem anbietender Wettbewerber wählen kann. Dadurch verliert die Banknähe als ausschlaggebendes Motiv für die Wahl einer bestimmten Bankverbindung an Bedeutung.

1) Anderer Ansicht ist hier Günther, der der Dichte des Zweigstellennetzes und damit der Banknähe bei der Hereinnahme von Sichteinlagen keine Bedeutung beimißt. (Vgl. Günther, Hans: Geschäftspolitik mit Zweigstellen ..., a.a.O., S. 1623).

2) Vgl. Seite 64 dieser Arbeit, Fußnote 1.

Durch den in der Vergangenheit starken Wettbewerb auf dem Gebiete der Zweigstellenpolitik wurde der Nachfrager regelrecht verwöhnt. Er betrachtet eine ortsnahe Bedienung gewissermaßen als Selbstverständlichkeit, da fast alle Banken diesen Vorteil bieten. Standortvorteile vermögen deshalb nur die "weitere Institutswahl" des Nachfragers zu beeinflussen, d. h. die Auswahl derjenigen Institute, die der potentielle Nachfrager aufgrund der räumlichen Lage für eine Leistungsanspruchnahme überhaupt in Betracht zieht. Für welches dieser Institute er sich letztlich entscheidet, wird von anderen Faktoren bestimmt, wie z.B. den Empfehlungen von Freunden und Bekannten, dem Image, dem Einfluß der Werbung usw.

Die bequeme Lage bildet nur dann das ausschlaggebende Motiv, wenn die räumlichen Vorteile gegenüber den konkurrierenden Instituten beachtlich sind.

b. Spareinlagen

Unter dem Begriff der Spareinlagen wollen wir sowohl die Spareinlagen mit gesetzlicher und vereinbarter Kündigungsfrist, als auch die verschiedenen Formen des Schuldverschreibungs- und Sparbrief-Sparens zusammenfassen.

Spareinlagen werden im allgemeinen zu den kontaktseltenen Leistungen gerechnet ¹⁾. Wie die Untersuchungen des Verfassers jedoch gezeigt haben, entspricht die Kontakthäufigkeit bei Sparkonten weitgehend der bei Lohn- und Gehaltskonten ²⁾. Die Gründe hierfür sind einmal darin zu sehen, daß über die Sichteinlagen im Gegensatz zu den Spareinlagen bargeldlos verfügt werden kann. Spareinlagen erfordern demgegenüber stets ein persönliches Erscheinen

1) Vgl. Süchting, Joachim: Die Einkaufswirtschaftlichkeit ..., a.a.O., S. 280. Vgl. Priewasser, Erich: a.a.O., S. 66. Vgl. Weiss, Ulrich: a.a.O., S. 152.

2) Sowohl bei den Sparkonten als auch bei den Lohn- und Gehaltskonten geben 61 % der Befragten an, das Banklokal 1- bis 2mal monatlich aufzusuchen, 28 % der Lohn- und Gehaltskonteninhaber und 23 % der Sparkonteninhaber kommen 3- bis 6mal monatlich zu ihrer Zweigstelle.

beim kontoführenden Institut ¹⁾. Zum anderen ergab eine Untersuchung von Schmölders, daß auch das Sparkonto der Bestreitung der laufenden Haushaltskosten dient; während andererseits auf den Lohn- und Gehaltskonten in erheblichem Maße gespart wird ²⁾. Es mangelt somit an einem "funktionsgerechten Gebrauch" bei beiden Kontoarten ^{3) 4)}. Spareinlagen können deshalb auch zu den kontakthäufigen Leistungen gerechnet werden.

Untersuchungen der Deutschen Bundesbank über die Struktur und Entwicklung der Bankzinsen seit der Zinsfreigabe ergaben, daß die Zinskonditionen bei den einzelnen Kreditinstituten um so einheitlicher sind, je "massenhafter" das Geschäft ist. Am geringsten ist demnach die Streuung der Verzinsung bei den Spareinlagen mit gesetzlicher Kündigung. Geringe Zinsunterschiede ergeben sich bei den Spareinlagen mit vereinbarter Kündigung und den Sparbriefen ⁵⁾. Für die Publikumskundschaft sind somit bei der Nachfrage von Spareinlagen keine oder nur geringe Preisvorteile zu erzielen.

Die Ersparnisbildung der Publikumskundschaft erfolgt weitgehend unabhängig von der Höhe des Zinses ⁶⁾. Es macht sich jedoch ein

1) Vgl. Rameken, Uwe: a.a.O., S. 228.

2) Vgl. Schmölders, Günter in Zusammenarbeit mit G. Scherhorn und G. Schmidtchen: Der Umgang mit Geld im privaten Haushalt, Heft 10 der Beiträge zur Verhaltensforschung, hrsg. von Günter Schmölders, Berlin 1969, S. 107.

3) Vgl. Bühler, Wilhelm: Ausweitung des Depositengeschäfts durch neue Sparformen, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 23. Jg. (1971), Heft 3, S. 143.

4) Diese Entwicklung könnte durch eine merkliche Gebührenanhebung bei Lohn- und Gehaltskonten noch weiter verstärkt werden. Der Bankkunde läßt sich durch einen kostenlosen Dauerauftrag sein gesamtes Gehalt auf ein Sparkonto übertragen und verfügt hier kostenlos, möglichst häufig, um einen hohen Zinsgewinn zu erzielen. Oswald Hahn hat deshalb vorgeschlagen, die Lohn- und Gehaltskonten wie Spareinlagen mit gesetzlicher Kündigungsfrist zu verzinsen und andererseits die Zahlungsaufträge mit kostengerechten Gebühren zu belasten. (Vgl. Hahn, Oswald: Kosten und Gebühren ..., a.a.O., S. 185 ff.). Einen Schritt in dieser Richtung hat die Kundenkreditbank KGaA mit der Einführung des "Haushaltskontos" bereits unternommen.

5) Vgl. Deutsche Bundesbank (Hrsg.): Struktur und Entwicklung der Bankzinsen, in: Monatsberichte der Deutschen Bundesbank, 21. Jg. (1969), Nr. 1, S. 7 f.

6) Vgl. Knothe, Robert: a.a.O., S. 80. Vgl. Hahn, Oswald: Die Auswirkungen einer Diskonterhöhung ..., a.a.O., S. 24. Vgl. Graf, Rudolf: a.a.O., S. 198. Vgl. Biber, Wilhelm: Die Zinsempfindlichkeit des Sparerers, in: Der Volkswirt, 17. Jg. (1963), Beiheft zu Nr. 41, S. 20. Vgl. Aust, Eberhard: a.a.O., S. 86 f. und S. 137. Vgl. Paschke, W.: Bestimmungsgründe des persönlichen Sparens, Band 17 der Untersuchungen über das Spar-, Giro- und Kreditwesen, hrsg. von Fritz Voigt, Berlin 1961, S. 143 ff. Vgl.

zunehmendes Renditebewußtsein des Anlegers bemerkbar, das einmal in einer gesteigerten Empfindlichkeit gegenüber den Unausgeglichheiten in der Struktur des Zinsfächers und zum anderen in einer gesteigerten und beschleunigten Reaktion auf Unterschiede in den Zinsgeboten der konkurrierenden Institute zum Ausdruck kommt ¹⁾. Die Anleger neigen dazu, unter Ausnutzung der "qualitativ bedingten Spanne" (Oswald Hahn ²⁾) in höher rentierliche Anlagen umzusteigen ³⁾. Andererseits sind sie auch eher bereit, ein zwischen den einzelnen Kreditinstituten bestehendes Zinsgefälle zu nutzen ⁴⁾.

Räumliche Präferenzen können durch preispolitische Maßnahmen nur dann substituiert werden, wenn die Zinsunterschiede beachtlich sind. Nur so ist es möglich, den Nachteil eines längeren Einkaufsweges auszugleichen und das Geldbeschaffungspotential der akquirierenden Bank nennenswert zu erhöhen ⁵⁾.

Wissmann, Bernhard: Die Zinsempfindlichkeit der deutschen Sparer, Band 15 der Untersuchungen über das Spar-, Giro- und Kreditwesen, hrsg. von Fritz Voigt, Berlin 1960, S. 18 ff.

- 1) Vgl. Krümmel, Hans-Jacob: Zur Rentabilitätspolitik der Kreditinstitute, in: Kredit und Kapital, 5. Jg. (1972), Heft 1, S. 15.
- 2) Vgl. Hahn, Oswald: Die Auswirkungen einer Diskonterhöhung ..., a.a.O., S. 25.
- 3) Vgl. Himmelmann, Gerhard: a.a.O., S. 216. Vgl. Weiss, Ulrich: a.a.O., S. 168.
- 4) Oswald Hahn ist der Ansicht, daß sich die Zinsempfindlichkeit beim Vorliegen eines Zinsgefälles erst bei Ersparnissen in einer Größenordnung zwischen 10.000,- und 20.000,- DM bemerkbar macht. (Vgl. Hahn, Oswald: Die Auswirkungen einer Diskonterhöhung ..., a.a.O., S. 25). Vgl. Exo, Reinhold: Die Entwicklung der sozialen und ökonomischen Struktur der Ersparnisbildung in der Bundesrepublik Deutschland, Band 31 der Untersuchungen über das Spar-, Giro- und Kreditwesen, hrsg. von Fritz Voigt, Berlin 1967, S. 133 ff. Vgl. Wissmann, Bernhard: a.a.O., S. 79 ff.
- 5) Höhere Zinsgebote führen bei den Spareinlagen wegen des Umfangs der Bezugsbasis zu einem erheblichen Anstieg der Geldbeschaffungskosten, da im Mengengeschäft nicht nur die neu akquirierten Spareinlagen, sondern sämtliche Spareinlagen generell höher verzinst werden müssen. Die Ausweitung des Finanzierungsvolumens steht deshalb in keinem Verhältnis zu den verursachten Kosten. (Vgl. Krümmel, Hans-Jacob: Bankzinsen, a.a.O., S. 214).

Das Verhalten der Publikumskundschaft ist häufig durch Zurückhaltung gegenüber Kreditinstituten und Unsicherheit in wirtschaftlichen Dingen bestimmt. Die Publikumskundschaft bedarf deshalb in ganz besonderem Maße der Beratung. Vor allem die zunehmende Differenzierung der Anlageformen und das Angebot staatlicher Sparförderungsmaßnahmen führen zu einer verstärkten Beratungsbedürftigkeit. Der Publikumskunde sieht in der Nachfrage neuer Sparformen und Sparprogramme die Inanspruchnahme von "Problemleistungen" und mißt deshalb der Qualität der Beratung eine besondere Bedeutung bei. Eine qualifizierte Beratung kann deshalb unseres Erachtens einen vollwertigen Ersatz für die Nachteile darstellen, die dem Kunden aus einem ungünstigen Standort erwachsen können ¹⁾. Da es jedoch für den einzelnen Kunden relativ schwer, wenn nicht sogar unmöglich ist, die Qualität der Beratung bei den verschiedenen Instituten zu beurteilen, wird er in ganz besonderem Maße von den Empfehlungen Dritter und den Werbemitteln beeinflusst.

Das Angebot neuer Dienstleistungen übt im allgemeinen keinen Einfluß auf die Einkaufsentscheidung des Nachfragers aus, da die "Reaktionsgeschwindigkeit auf Veränderungen im Dienstleistungsangebot eines Wettbewerbers ausgesprochen hoch" ist und es im Bankbereich keinen Patentschutz gibt ²⁾. Neuentwickelte Absatzleistungen können von der Konkurrenz innerhalb kürzester Zeit nachgeahmt werden ³⁾. Damit üben "innovatorische Neuerungen" keinen Einfluß auf das Nachfragerverhalten aus.

-
- 1) Die Ansicht wird von Stützer bestätigt, der auf eine Meinungsbefragung des Emnid-Instituts aus den Jahren 1965, 1967 und 1968 verweist. Die Befragten hatten hierbei unter elf Leistungen von Kreditinstituten die am meisten geschätzten zu nennen. Unter diesen Serviceleistungen befanden sich der gute Ruf, die zuvorkommende Bedienung, die gute Beratung in Geldangelegenheiten, die schnelle Abwicklung der Aufträge, die persönlichen Beziehungen, günstige Öffnungszeiten, die günstigen Bedingungen u.a. Bei allen diesen Befragungen hat sich gezeigt, daß die gute Beratung in Geldangelegenheiten mit hohen Quoten an erster Stelle rangierte. (Vgl. Stützer, Rudolf: Der Zins aus der Sicht des Sparer, in: Der langfristige Kredit, 23. Jg. (1972), Heft 8, S. 227).
 - 2) Cramer, Jörg-Engelbrecht: Probleme der Innovation im Bankgewerbe, Möglichkeiten und Grenzen, in: Blätter für Genossenschaftswesen, 116. Jg. (1970), Heft 16, S. 283.
 - 3) Vgl. Hermanns, Fritz: a.a.O., S. 343. Vgl. Krümmel, Hans-Jacob: Management im Bankwesen, Überlegungen zu neueren Entwicklungen, in: Blätter für Genossenschaftswesen, 116. Jg. (1970), Heft 5, S. 76.

Die Qualität der Spareinlagen wird vom Moment der Sicherheit beeinflusst, da der Einleger dem Bonitätsrisiko unterworfen ist ¹⁾. Bei der Sicherheit der Spareinlagen spielt die Zugehörigkeit eines Instituts zu einer bestimmten Gruppe eine wesentliche Rolle, "weswegen Sparkassen und Kreditgenossenschaften angesichts der Garantiehaftung übergeordneter Stellen vor allem von der Masse der Bevölkerung als besonders sicher angesehen werden." ²⁾

Die Qualitäts- und Preisunterschiede sind im Spareinlagengeschäft unseres Erachtens nicht so stark, als daß sie für den potentiellen Nachfrager einen erhöhten Einkaufsaufwand in Form eines längeren Einkaufsweges rechtfertigen würden. Dies gilt um so mehr, als die Spareinlagen zu den "kontakthäufigen" Leistungen zu rechnen sind. Daraus ergibt sich das Erfordernis der Kundennähe, da der rational handelnde Nachfrager Spareinlagen in der Nähe seiner Wohnung bzw. seines Arbeitsplatzes in Anspruch nehmen wird.

Aus Tabelle 9 gehen die Motive hervor, die als ausschlaggebend für die Eröffnung eines Sparkontos bzw. den Abschluß eines Sparvertrages bei einer bestimmten Zweigstelle angegeben wurden.

Die Bedeutung der bequemen Lage als das für die Institutswahl ausschlaggebende Motiv ist - wie die Untersuchung zeigt - bei den Sparkonten und den Sparverträgen relativ gering. Die Ergebnisse unserer Untersuchungen stehen damit in deutlichem Widerspruch zu den Ergebnissen der amerikanischen Untersuchungen, bei denen die "bequeme Lage" bei der Nachfrage von Spareinlagen das mit Abstand dominierende Motiv darstellt ³⁾. Dafür gewinnt der Umstand an Bedeutung, daß der Kunde bereits ein Konto bei der

1) Das Bonitätsrisiko ist in der Gefahr von Illiquidität und Dubiosität der Einlagen zu sehen, die aus der Zahlungseinstellung, dem Zusammenbruch oder dem Konkurs eines Kreditinstituts resultieren kann. (Vgl. Hahn, Oswald: Einlagensicherung, Das Handikap der Kleinen, in: Der Volkswirt, 22. Jg. (1968), Nr. 11, S. 23. Vgl. Dietrich, Gerhard: Die Sicherheit der Einlagen bei deutschen Kreditinstituten, Eine Untersuchung zur rechtlichen Problematik der Einlagensicherung in der Bundesrepublik, Diss. Marburg 1968, S. 7 ff. Vgl. Szagunn, Volkhard und Voigt, Heinz: Einlagensicherung in der Kreditwirtschaft, Frankfurt/Main 1966, S. 16 ff.).

2) Hahn, Oswald: Das absatzpolitische Instrumentarium ..., a.a.O., S. 339.

3) Vgl. S. 44 dieser Arbeit.

gleichen Zweigstelle unterhält. 61 % der Kunden, die ein Sparkonto eröffneten und 89 % der Kunden, die einen Sparvertrag abschlossen, verfügten bereits über eine Kontoverbindung bei der gleichen Stelle. Dies war bei 82 % der neuen Sparkunden ein Lohn- und Gehaltskonto bzw. Kontokorrentkonto ¹⁾. Daraus wird deutlich, daß das Spareinlagengeschäft heute primär als Folgegeschäft anzusehen ist. Für die Gewinnung von Sparkonten ist deshalb nicht das Einkaufsverhalten bei der Inanspruchnahme von Spareinlagen, sondern bei der Nachfrage von Lohn- und Gehaltskonten entscheidend. Damit gewinnt die Banknähe indirekt auch für den Absatz von Spareinlagen an Bedeutung.

Tabelle 9: Die für die Publikumskundschaft ausschlaggebenden Motive zur Eröffnung eines Sparkontos bzw. zum Abschluß eines Sparvertrages bei einer bestimmten Zweigstelle

Ausschlaggebendes Motiv	Sparkonto	Sparvertrag
Bequeme Lage	21 %	8 %
Empfehlung von Bekannten	14 %	19 %
Weil Kunde bereits beim gleichen Institutein Konto besitzt	37 %	42 %
Beratung	14 %	23 %
Zügige und freundliche Bedienung	6 %	4 %
Verzinsung/Kontoführungsgebühren	-	-
Sicherheit der Einlagen	2 %	2 %
Sonstige Gründe/Keine Angaben	6 %	2 %
	100 %	100 %

Interessant erscheint, daß die Bedeutung der bequemen Lage bei den Lohn- und Gehaltskonten über die Sparkonten zu den Sparverträgen in dem Maße abnimmt, wie die Bedeutung der Beratung als ausschlaggebendes Motiv für die Wahl der Bankverbindung zunimmt. Andererseits wird auch deutlich, daß weder die Verzinsung noch die Sicherheit der Einlagen einen Einfluß auf das Nachfragerverhalten ausüben.

1) Vgl. Tabelle 7, S. 62.

c. Konsumentenkredite

Zu den von der Publikumskundschaft nachgefragten Krediten sind die verschiedenen Formen des Konsumentenkredits - Dispositionskredit, Kleinkredit, Anschaffungsdarlehn - zu rechnen. Auf die von der Publikumskundschaft in Anspruch genommenen Realkredite und sonstigen Kredite für den Wohnungsbau wollen wir bei der Kreditnachfrage der Individualkundschaft eingehen.

Nach Ansicht von Thomsen macht die Beantragung und die Entgegennahme von Konsumentenkrediten sowie der Rückzahlungsmodus dieser Kredite eine häufige Kontaktaufnahme beim kontoführenden Institut erforderlich ¹⁾. Daraus wäre auf einen hohen Einkaufsaufwand zu schließen. Es bleibt hierbei allerdings unberücksichtigt, daß das Kreditvergabeverfahren so weit vereinfacht wurde, daß Konsumentenkredite sofort ausgezahlt werden können ²⁾. Zudem erfolgt die Kredittilgung in der Regel durch die Erteilung eines Dauerauftrags ³⁾, so daß im Normalfall nur ein einmaliges persönliches Erscheinen des Kreditnehmers, und zwar bei der Kreditbeantragung erforderlich ist. Demnach sind die Konsumentenkredite zu den kontaktseltenen Leistungen zu rechnen, die einen entsprechend geringen Einkaufsaufwand verursachen.

Konsumentenkredite werden von den Universalbanken zu weitgehend einheitlichen Sätzen angeboten ⁴⁾. Unterschiede ergeben sich zu den Teilzahlungsbanken und den privaten Kreditgebern ⁵⁾. Innerhalb des Angebots der Universalbanken sind somit keine Einkaufserträge über Preisunterschiede zu erzielen.

- 1) Vgl. Thomsen, Horst: Die Kleinkredite der Großbanken an Lohn- und Gehaltsempfänger, Diss., Erlangen-Nürnberg 1966, S. 52.
- 2) Vgl. Weibel, Peter: Die Prüfung von Konsumentenkreditgesuchen mittels Punktbewertungs-Systemen, in: Teilzahlungswirtschaft, 19. Jg. (1972), Nr. 1, S. 11 ff.
- 3) Erhebungen der Städtischen Girokasse in Stuttgart haben bereits im Jahre 1963 ergeben, daß 65 % der Kleinkreditnehmer ihre Kredite durch die Erteilung eines Dauerauftrags tilgen. (Vgl. Weiss, Fritz: Die Entwicklung und wirtschaftliche Bedeutung der Teilzahlungskreditwirtschaft in der Bundesrepublik, in: Die Finanzen des privaten Haushalts, Festschrift für Walter Kaminsky, hrsg. von Franz Schneider, Frankfurt/Main 1969, S. 114).
- 4) Vgl. Krause, Michael: Markttransparenz der Kreditbedingungen, in: Finanzstrategie der Unternehmung, Hrsg. Arbeitskreis Unternehmensfinanzierung, Herne-Berlin 1971, S. 44 ff. Vgl. Deutsche Bundesbank (Hrsg.): Struktur und Entwicklung der Bankzinsen, a.a.O., S. 6 f.
- 5) Vgl. Krause, Michael: Markttransparenz ..., a.a.O., S. 47. Vgl. Hahn, Oswald: Geldverleiher und Kreditvermittler = Winkelbankiers und Kredithaie?, In: ZfK, 16. Jg. (1963), Heft 22, S. 1052 ff.

Für die Nachfrage von Konsumentenkrediten wurde eine weitgehende Zinsunempfindlichkeit festgestellt ¹⁾. Die Kreditnachfrage der privaten Haushalte wird vielmehr von der Höhe des verfügbaren Einkommens ²⁾, von den Einkommenserwartungen ³⁾ und dem Stadium innerhalb des Lebenszyklus bestimmt ⁴⁾. Dabei ist für das Nachfragerverhalten nicht die Höhe der Kreditkosten, sondern die Höhe der monatlichen Raten entscheidend ⁵⁾.

Die von den Universalbanken angebotenen Konsumentenkredite unterscheiden sich in bezug auf die Bonitätsanforderungen, die Kredithöhe und -laufzeit, die Tilgungsmodalitäten und die technische Abwicklung nur unwesentlich. Erhebliche Qualitätsunterschiede können sich allerdings zu den Angeboten der Teilzahlungsbanken und der privaten Kreditgeber ergeben ⁶⁾.

- 1) Vgl. Hahn, Oswald: Die Zinsempfindlichkeit der Kreditnehmer, in: Österreichisches Bank-Archiv, 15. Jg. (1967), Heft X, S. 412. Vgl. Knothe, Robert: a.a.O., S. 85. Vgl. Leopold, Günter: Wandlungstendenzen in der Geschäftsstruktur der deutschen Großbanken, Diss. Hamburg 1966, S. 240. Vgl. Aust, Eberhard: a.a.O., S. 80.
- 2) Vgl. Katona, George: Der Massenkonsum, Eine Psychologie der neuen Käuferschichten, Wien-Düsseldorf 1965, S. 232. Vgl. Schimanski, Siegfried: Zur Theorie des Konsumentenkredits, in: Beiträge zur reinen und angewandten Wirtschaftstheorie aus dem Wirtschaftswissenschaftlichen Seminar der Universität Kiel, Hrsg. Erich Schneider, Tübingen 1958, S. 35.
- 3) Vgl. Kühl, Henry: a.a.O., S. 129.
- 4) Vgl. Katona, George: Der Massenkonsum ..., a.a.O., S. 282.
- 5) Eine Veränderung der Kreditgebühren hat nur dann einen Einfluß auf das Nachfragerverhalten, wenn sie zu einer merklichen Vergrößerung des monatlichen Rückzahlungsbetrages bzw. zu einer merklichen Verlängerung der Kreditlaufzeit führt. Da aber Zinsunterschiede nur einen unwesentlichen Einfluß auf die Höhe der monatlichen Belastung ausüben, mißt ihnen der Nachfrager auch keine Bedeutung bei. Oswald Hahn weist z.B. darauf hin, daß eine Verdoppelung des Kreditgebührensatzes von 0,5 auf 1,0 % p.M. (was bei einer jährlichen Laufzeit des Kredits einer Erhöhung der Effektivverzinsung von 12 auf 24 % entspricht) lediglich eine Erhöhung der monatlichen Belastung von 5,7 % oder eine Ausdehnung der Abzahlungsdauer von 12 auf 12,68 Monate bewirkt. (Vgl. Hahn, Oswald: Die Zinsempfindlichkeit ..., a.a.O., S. 412).
- 6) Vgl. Meyer, Max: Die Transparenz der Kleinkreditbedingungen, dargestellt am Beispiel des Bankplatzes St. Gallen, in: Österreichisches Bank-Archiv, 20. Jg. (1972), Heft X, S. 356 ff.

Innerhalb des Angebots der Universalbanken sind für den Nachfrager von Konsumentenkrediten somit weder über Preis- noch über Qualitätsunterschiede Einkaufserträge zu erzielen. Da Konsumentenkredite zu den kontaktseltenen Leistungen zu rechnen sind, ist auch der mit der Leistungsanspruchnahme verbundene Einkaufsaufwand sehr gering. Vom Einkaufsaufwand her gesehen ist der Nachfrager deshalb auch bereit, längere Einkaufswege hinzunehmen ¹⁾.

Tabelle 10 zeigt die Motive, die vom Kunden als ausschlaggebend bezeichnet wurden, einen Konsumentenkredit bei einer bestimmten Zweigstelle in Anspruch zu nehmen.

Das Konsumentenkreditgeschäft ist als typisches Folgegeschäft anzusehen. Wenn auch die Zweigstellenpolitik keinen direkten Einfluß auf den Absatz von Konsumentenkrediten ausübt, so geht von ihr doch über den Absatz der Erstleistung eine indirekte Wirkung aus.

Tabelle 10: Die für die Publikumskundschaft ausschlaggebenden Motive zur Inanspruchnahme eines Konsumentenkredits bei einer bestimmten Zweigstelle	
Ausschlaggebendes Motiv	Anteil x)
Bequeme Lage	8 %
Empfehlungen von Bekannten	11 %
Weil Kunde bereits beim gleichen Institut ein Konto besitzt	75 %
Beratung	-
Zügige und freundliche Bedienung	-
Kreditkosten	2 %
Sonstige Gründe/keine Angaben	4 %
	100 %

x) Ohne Konsumentenkredite, die unter Einschaltung von Vermittlern hereingenommen wurden.

- 1) Nach Ansicht von Heinle schrecken die privaten Haushalte nicht selten davor zurück, ihre Einkommens- und Vermögensverhältnisse vor den ihnen bekannten Angestellten der wohnsitzbenachbarten Zweigstelle offenzulegen. (Vgl. Heinle, Wolfgang: a.a.O., S. 46). Anderer Ansicht ist hier Thomsen, der darauf hinweist, daß die Nachfrager von Konsumentenkrediten aus Bequemlichkeitsgründen das ihrem Wohnsitz oder Arbeitsplatz nächstgelegene Kreditinstitut aufsuchen. (Vgl. Thomsen, Horst: a.a.O., S. 52).

d. Dienstleistungen

Bei den von der Publikumskundschaft nachgefragten Dienstleistungen handelt es sich um weitgehend standardisierte Leistungen, die sich hinsichtlich ihrer Ausgestaltung kaum zwischen den konkurrierenden Instituten unterscheiden. Es sind hierzu insbesondere die Zahlungsverkehrsleistungen und die Betreuung von Kleindepots zu rechnen ¹⁾. Auf das Einkaufsverhalten der Publikumskundschaft bei der Inanspruchnahme von Zahlungsverkehrsleistungen wurde bereits im Zusammenhang mit der Nachfrage von Sichteinlagen eingegangen.

Die mit der Betreuung von Kleindepots verbundenen Leistungen (Wertpapieran- und -verkauf, Depotverwaltung) stellen kontakt-seltene Leistungen dar. Sie weisen im allgemeinen kaum für die Publikumskundschaft erkennbare Preis- und Qualitätsunterschiede auf. Selbst wenn Preis- und Qualitätsunterschiede zwischen dem Angebot der konkurrierenden Institute bestehen, wirken sich diese infolge der geringen Leistungsabnahme nur unwesentlich auf den Einkaufsertrag aus.

Dienstleistungen sind zu den Folgegeschäften zu rechnen. Ausschlaggebend für das Einkaufsverhalten des Nachfragers bei der Inanspruchnahme dieser Leistungen ist deshalb nicht das "Prinzip der Einkaufswirtschaftlichkeit", sondern vielmehr die "Kundentreue". Der Nachfrager nimmt die Dienstleistungen bei dem Institut in Anspruch, bei dem er bereits eine kontenmäßige Verbindung unterhält. Über die Zweigstellenpolitik kann deshalb kein direkter Einfluß auf den Absatz von Dienstleistungen ausgeübt werden. Es kann sich aber ein indirekter Einfluß über den Absatz der Erstleistung bemerkbar machen.

1) Vgl. Köllhofer, Dietrich: Das Mengengeschäft der Banken, a.a.O., S. 423.

II. Die Nachfrage der Individualkundschaft

a. Sichteinlagen

Der Einkaufsaufwand wird bei den Sichteinlagen neben der Länge des Einkaufsweges im wesentlichen von der Kontakthäufigkeit bestimmt. Sichteinlagen sind mit vergleichsweise vielen Besuchen des Banklokals verbunden, da hierbei überwiegend Geschäfte des Zahlungsverkehrsbereichs berührt werden ¹⁾. Obwohl ein Großteil des Geschäftsverkehrs auf brieflichem und telefonischem Wege abgewickelt werden kann, zählen sie zu den kontakthäufigsten Bankleistungen. Ein- und Auszahlungen, Scheck- und Wechseleinreichungen erfolgen aus Sicherheits- und Ertragsaspekten (Wertstellungsgewinne) mehrmals am Tage ²⁾. Die Kontakthäufigkeit bedingt einen entsprechend hohen Einkaufsaufwand.

Die Verzinsung der Sichteinlagen erfolgt bei den einzelnen Kreditinstituten weitgehend einheitlich ³⁾. Unterschiede ergeben sich allenfalls bei den Kosten des Zahlungsverkehrs (Kontoführungs- und Postengebühren, Umsatzprovision usw.). Es hat sich gezeigt, daß den Kosten des Zahlungsverkehrs insbesondere von den Bankkunden der Unternehmens-Sphäre eine überhöhte Bedeutung beigemessen wird ⁴⁾. Selbst für diese Kundengruppe ist es jedoch wegen der unterschiedlichen Preisberechnungsmodalitäten und der ungenauen Vorstellung über Umfang und Zusammensetzung der zukünftigen Leistungsabnahme schwer, Preisvergleiche zwischen den einzelnen Instituten anzustellen. Man kann deshalb davon ausgehen, daß die Individualkundschaft bei der Nachfrage von Sichteinlagen kaum Einkaufsgewinne über Preisvorteile erzielen kann.

- 1) Vgl. Hahn, Oswald: Das Zahlungs- und Inkassogeschäft der Banken, Band 36 der Taschenbücher für Geld, Bank und Börse, hrsg. von Ph. Möhring und Hch. Rittershausen, Frankfurt/Main 1970, S. 26 ff.
- 2) Vgl. Hahn, Oswald: Zahlungsmittelverkehr der Unternehmung, Wiesbaden 1962, S. 227. Hinzu kommt, daß die Kontoauszüge sehr oft selbst abgeholt werden, um möglichst schnell über die jeweiligen Kontobewegungen informiert zu sein (Einsparung der Postlaufzeit).
- 3) Nur bei relativ hohen Durchschnittsguthaben sind die Kreditinstitute bereit, einen über die übliche Verzinsung hinausgehenden Satz zu gewähren.
- 4) Vgl. Hahn, Oswald: Das absatzpolitische Instrumentarium ..., a.a.O., S. 336.

Wie bereits bei der Nachfrage der Publikumskundschaft nach Sichteinlagen festgestellt wurde, wird die Qualität der Sichteinlagen im wesentlichen von der Qualität des Zahlungsverkehrsbereichs bestimmt. Da die zwischen den einzelnen Instituten bestehenden Preis- und Qualitätsunterschiede jedoch relativ gering sind, ist allenfalls ein geringer Einkaufsertrag zu erzielen. Dem steht ein relativ hoher Einkaufsaufwand gegenüber. Die Individualkundschaft wird deshalb bei rationalem Einkaufsverhalten versuchen, den Einkaufsaufwand so gering wie möglich zu halten und deshalb Sichteinlagen in unmittelbarer Nähe ihres Geschäftslokals bzw. ihrer Wohnung nachfragen. Daraus ergibt sich, daß die Zweigstellenpolitik das geeignete absatzpolitische Mittel zum Absatz von Sichteinlagen an die Individualkundschaft darstellt.

Da die Individualkundschaft bankmäßig weitgehend festgelegt und damit das Neupotential relativ gering ist, müssen die Einkaufsvorteile in Form kürzerer Einkaufswege schon sehr beachtlich sein, um den Kunden zu einem Wechsel der Bankverbindung zu veranlassen.

b. Termin- und Spareinlagen

Die Termin- und Spareinlagen der Individualkundschaft sind zu den Kontaktseltenen Leistungen zu rechnen. Der Einkaufsaufwand ist entsprechend gering.

Bei der Individualkundschaft handelt es sich in der Regel um verhandlungsstarke, zinsempfindliche Kunden mit einem relativ hohen Grad an Marktinformation ¹⁾. Die Zinsempfindlichkeit äußert sich vor allem in einer Reagibilität gegenüber den Zinsgeboten konkurrierender Institute und alternativer Anlageformen. Aufgrund der relativ hohen Leistungsabnahme wirken sich bereits geringe Zinsunterschiede merklich auf den Einkaufsertrag aus. Demgegenüber ist der Einfluß von Qualitätsunterschieden gering.

Da bei geringem Einkaufsaufwand ein vergleichsweise hoher Einkaufsertrag zu erzielen ist, üben räumliche Präferenzen keinen Einfluß auf das Einkaufsverhalten der Individualkundschaft aus.

1) Vgl. Himmelman, Gerhard: a.a.O., S. 216. Vgl. Köllhofer, Dietrich: Das Mengengeschäft der Banken, a.a.O., S. 423. Vgl. Rameken, Uwe: a.a.O., S. 140 f.

Das bedeutet, daß von der Zweigstellenpolitik kein Einfluß auf den Absatz von Termin- und Spareinlagen ausgeht.

c. Kredite

Nach dem Verwendungszweck lassen sich Kredite in Produktiv-, Konsumtiv- und Spekulationskredite einteilen. Zu den von der Individualkundschaft nachgefragten Krediten sind die beiden Formen des Produktivkredits, und zwar der Betriebskredit und der Anlagekredit zu rechnen ¹⁾.

1. Betriebskredite

Betriebskredite dienen der Finanzierung des laufenden Geschäfts und sind deshalb zu den kurzfristigen Krediten zu rechnen. Die beiden bekanntesten Formen sind der Kontokorrentkredit und der Diskontkredit.

Da Betriebskredite sehr eng mit dem Zahlungsverkehrsbereich verbunden sind, bedingen sie eine hohe Kontakthäufigkeit, die der bei der Nachfrage von Sichteinlagen vergleichbar ist. Der Einkaufsaufwand wird darüber hinaus von Valutierungsverlusten beeinflusst ²⁾. Versucht der Kreditnehmer infolge der Länge des Einkaufsweges die Kontakthäufigkeit möglichst gering zu halten, so kann dies bei Scheck- und Wechseleinreichungen zu Zinsverlusten führen.

Betriebskredite werden von den konkurrierenden Instituten zu unterschiedlichen Sätzen angeboten. Dies geht aus der monatlichen Statistik der Deutschen Bundesbank hervor ³⁾. Die Zinsunterschiede resultieren im wesentlichen aus der unterschiedlichen Höhe der

1) Vgl. Hahn, Oswald: Bankbetriebslehre, a.a.O., S. 98 ff.

2) Stöbel weist auf die aus Valutierungsverlusten resultierenden kostenmäßigen Nachteile hin, die bei einem "Fernkredit" im Vergleich zu einem "Lokalkredit" entstehen. Er vergleicht diese Nachteile unter standortpolitischen Überlegungen mit den Transportkosten in der Güterwirtschaft. (Vgl. Stöbel, R.: Arten und Formen des Wettbewerbs im Kreditgeschäft der Depositenbanken in der Bundesrepublik Deutschland, Diss. Würzburg 1958, S. 63 ff.).

3) Vgl. Deutsche Bundesbank (Hrsg.): Soll- und Habenzinsen, Verteilung der Zinssätze (Prozentuale Verteilung nach der Häufigkeit der gemeldeten Zinssätze), in: Monatsberichte der Deutschen Bundesbank, 25. Jg. (1973), Nr. 5, S. 43.

Leistungsabnahme sowie der Bonität und der Verhandlungsmacht des Kreditnehmers. Für den Kreditnehmer ist es jedoch oft schwierig, die bestehenden Preisunterschiede zu erkennen. Unterschiedliche Preisberechnungsmodalitäten (Variation von Preiszähler und Preisbezugsbasis, Preisspaltung und Gratisleistungen) und ungenaue Vorstellungen über Umfang und Zusammensetzung der zukünftigen Leistungsabnahme tragen zu einer Verschlechterung der Preistransparenz insbesondere bei den kleineren Kreditnehmern bei ¹⁾.

Die Empfindlichkeit gegenüber den Zinsgeboten konkurrierender Institute und damit die Bedeutung bestehender Zinsunterschiede für den Einkaufsentscheidungsprozeß des Nachfragers werden im wesentlichen davon bestimmt, welches Gewicht den Kreditkosten in der Gesamterfolgsrechnung des Kreditnehmers zukommt ²⁾. Das Zinsbewußtsein steigt mit zunehmender Bedeutung bei Kreditkosten. Die Bedeutung der Kreditkosten wiederum ist um so größer, je höher die Kapitalintensität (und damit der Kreditbedarf), je geringer die Kapitalumschlagsdauer und je geringer die Gewinnspanne ³⁾ sind. Andererseits stehen die Möglichkeit der Weitergabe von Zinskosten an Dritte, die Kompensation hoher Zinsen durch die Währungsentwertung und die Dringlichkeit des Kapitalbedarfs einem preisbewußten Verhalten entgegen ⁴⁾. Daraus wird deutlich, daß der Kreditnehmer bestehenden Preisunterschieden im Rahmen seiner Einkaufsentscheidung eine um so größere Bedeutung beimißt, je größer deren Einfluß auf seine Gesamterfolgsrechnung ist. Einkaufserträge ergeben sich deshalb insbesondere bei den größeren Kreditnehmern.

Als Qualitätsfaktoren kommen beim Betriebskredit insbesondere die Bonitäts- und Besicherungsanforderungen in Frage ⁵⁾. Hinzu kommen die Qualität des Zahlungsverkehrsbereichs, eine einfache und problemlose technische Abwicklung und die Handhabung bei Überziehungen ⁶⁾.

1) Vgl. Krümmel, Hans-Jacob: Bankzinsen, a.a.O., S. 135 ff.

2) Vgl. Aust, Eberhard: a.a.O., S. 75.

3) Vgl. Hahn, Oswald: Auswirkungen einer Diskonterhöhung auf die Unternehmer-Entscheidung, in: Der Betrieb, 13. Jg. (1960), Nr. 44, S. 1254.

4) Vgl. Hahn, Oswald: Die Zinsempfindlichkeit ..., a.a.O., S. 393 f. und S. 430 ff.

5) Vgl. Krümmel, Hans-Jacob: Bankzinsen, a.a.O., S. 179 f. Vgl. Aust, Eberhard: a.a.O., S. 89 ff.

6) Vgl. Rameken, Uwe: a.a.O., S. 220.

Insgesamt wird man zu dem Ergebnis gelangen, daß bei der Nachfrage von Betriebskrediten zwar Einkaufserträge zu erzielen sind, daß sich diese Einkaufserträge aber erst bei einer größeren Leistungsabnahme auf das Einkaufsverhalten des Nachfragers niederschlagen. Größere Kreditnehmer werden deshalb räumlichen Präferenzen keine Bedeutung beimessen. Bei den kleineren Kreditnehmern - zu denen wir die kleineren und mittleren Einzelhandelsgeschäfte, die Handwerksbetriebe und die freiberuflich Tätigen rechnen wollen - kommt hingegen der räumlichen Nähe die entscheidende Bedeutung zu. Für diese Kreditnehmer sind bei relativ hohem Einkaufsaufwand nur unbedeutende Einkaufserträge zu erzielen. Sie werden deshalb versuchen, ihren Einkaufsaufwand so gering wie möglich zu halten ¹⁾.

2. Anlagekredite

Anlage- oder Investitionskredite dienen der Errichtung neuer oder der Erweiterung bestehender Kapazitäten ²⁾. Es handelt sich hierbei um langfristige Kredite, die in Form von Bankdarlehen, Schuldenscheindarlehen und "hypothekarkrediten ausgereicht werden. Wir wollen hierzu auch die Kreditnachfrage der privaten Haushalte zum Zwecke der Finanzierung privater Baumaßnahmen rechnen.

Anlagekredite zählen zu den kontaktseltenen Leistungen. Ein Besuch beim kontoführenden Institut ist kaum erforderlich. Der Einkaufsaufwand ist entsprechend gering.

Die Nachfrager von Anlagekrediten verfügen im allgemeinen über einen relativ hohen Grad an Marktinformation. Dem Preis kommt aufgrund der langfristigen Kapitalbindung und der geringen Umschlagsgeschwindigkeit des Kapitals eine wesentliche Bedeutung

1) Nach Ansicht von Siepmann ist die Bereitschaft der Kreditnehmer, mit Auswärtsinstituten in Geschäftsverbindung zu treten, um so geringer, je kleiner die beanspruchte Kreditsumme, je größer die Umschlagshäufigkeit und je kürzer die Laufzeit des Kredits sind. Die aus den Preisunterschieden resultierenden Einkaufserträge werden überkompensiert durch die Zusatzkosten, die aus der Verhandlungsführung mit platzfernen Instituten erwachsen und durch unvermeidbare, sich im Zeitablauf kummulierende Valutierungsverluste. (Vgl. Siepmann, Jürgen Dietrich: Die Standortfrage ..., a.a.O., S. 229.)

2) Vgl. Hahn, Oswald: Bankbetriebslehre, a.a.O., S. 99 f.

zu ¹⁾. Bereits geringe Zinsunterschiede schlagen sich beachtlich in der Gesamterfolgsrechnung des Nachfragers nieder.

Neben dem Preis spielen beim Anlagekredit insbesondere qualitative Momente eine besondere Rolle. Entscheidende Qualitätsmerkmale sind neben den Bonitätsanforderungen und dem Beleihungssatz die Kredithöhe, die Kreditlaufzeit, die Auszahlungs- und Tilgungsmodalitäten sowie die Konstanz des Preises ²⁾. Ein weiterer Qualitätsfaktor ist darin zu sehen, daß der Kredit auf die individuellen Erfordernisse des Nachfragers zugeschnitten ist. Da die Angebote der einzelnen Institute oft erhebliche qualitative Unterschiede aufweisen, sind für den Nachfrager Einkaufserträge zu erzielen. Die Nachfrager von Anlagekrediten verfügen im allgemeinen über einen relativ hohen Grad an Marktinformation und verhalten sich preis- und qualitätsbewußt. Die Länge des Einkaufsweges übt keinen Einfluß auf die Einkaufsentscheidung aus. Räumlichen Präferenzen kommt deshalb bei der Nachfrage von Anlagekrediten keine Bedeutung zu. Zum gleichen Ergebnis kommt Kittel, der darauf hinweist, daß der Standort für den Absatz von Hypothekarkrediten nur von untergeordneter Bedeutung ist ³⁾. Für die bankbetriebliche Absatzpolitik ergibt sich daraus, daß die Zweigstellenpolitik keinen Einfluß auf den Absatz von Anlagekrediten ausübt und damit nicht das geeignete absatzpolitische Mittel darstellt.

1) Vgl. Schiebel, Heinrich: Die Rolle des Zinses in der Wohnungswirtschaft, in: Der langfristige Kredit, 23. Jg. (1972), Heft 5, S. 136 ff. Vgl. Kandlbinder, Hans Karl: Die Rolle des Zinses bei der Finanzierungsentscheidung in der gewerblichen Wirtschaft, in: Der langfristige Kredit, 23. Jg. (1972), Heft 3, S. 74 ff. Vgl. Störrle, Winfried: Der Marktzins in der unternehmerischen Investitionsentscheidung, Berlin 1970, S. 151 ff. Vgl. Tichy, Bruno: Die Zinsempfindlichkeit der Unternehmung, in: Österreichisches Bank-Archiv, 18. Jg. (1970), Heft XII, S. 419 ff. Vgl. Hahn, Oswald: Die Zinsempfindlichkeit ..., a.a.O., S. 390 ff.

2) Vgl. Kittel, Hermann: Hypotheken-Marketing - Aufbau einer marktpolitischen Konzeption, in: Der langfristige Kredit, 23. Jg. (1972), Heft 5, S. 130 ff.

3) Vgl. ebenda, S. 133.

d. Dienstleistungen

Zu den von der Individualkundschaft nachgefragten Dienstleistungen sind der Zahlungs- und Inkassoverkehr mit dem In- und Ausland, die Dienstleistungen der Vermögenssicherung (Wertpapieran- und -verkauf, Vermögensverwaltung und -verwahrung) sowie die Handels- und Vermittlungsgeschäfte zu rechnen ¹⁾.

Auf die Geschäfte des Zahlungsverkehrsbereichs wurde bereits bei den Sichteinlagen bzw. den Betriebskrediten eingegangen. Die Kontakthäufigkeit - und damit auch der Einkaufsaufwand - ist bei den Außenhandels- und Wertpapiergeschäften relativ gering.

Bei den Dienstleistungen bestehen oft erhebliche Preis- und Qualitätsunterschiede zwischen den einzelnen Instituten ²⁾. Diese Preis- und Qualitätsunterschiede wirken sich um so mehr auf den Einkaufsertrag aus, als bei der Individualkundschaft von einer relativ hohen Leistungsabnahme ausgegangen werden kann. Da dem relativ hohen Einkaufsertrag nur ein geringer Einkaufsaufwand gegenübersteht, kommt räumlichen Präferenzen keine oder nur eine sehr unwesentliche Bedeutung zu. Die Zweigstellenpolitik stellt damit nicht den geeigneten Aktionsparameter zum Absatz dieser Leistungen dar.

III. Ergebnis

Wir haben versucht, die absatzpolitische Bedeutung der Zweigstellenpolitik aus dem Einkaufsverhalten des Nachfragers abzuleiten. Wir sind hierbei von der Überlegung ausgegangen, daß sich der Nachfrager entsprechend dem "Prinzip der Einkaufswirtschaftlichkeit" im ökonomischen Sinn rational verhält.

Wie unsere Untersuchungen gezeigt haben, üben räumliche Präferenzen nur bei der Erstnachfrage von Sicht- und Spareinlagen einen direkten Einfluß auf die Einkaufsentscheidung der Publikums-

-
- 1) Vgl. Hahn, Oswald: Bankbetriebslehre, a.a.O., S. 125 ff. Vgl. Keßler, Helmut: Wachsende Bedeutung der Dienstleistungen im Wettbewerb, in: Sparkasse, 83. Jg. (1966), Heft 6, S. 119.
 - 2) Vgl. Breuß, Werner: Wertpapierberatung als Dienstleistungsangebot der Banken, in: Österreichisches Bank-Archiv, 16. Jg. (1968), Heft III, S. 83 ff.

kundschaft aus. Da für den Nachfrager dieser Leistungen weder über Preis- noch über Qualitätsunterschiede ein erkennbarer Einkaufsertrag zu erzielen ist, versucht er, seinen Einkaufsaufwand so gering wie möglich zu halten. Er nimmt seine Bankleistungen deshalb bei dem für ihn örtlich am nächst gelegenen Institut in Anspruch. Dabei gilt es allerdings zu beachten, daß im Zuge der fortschreitenden Bankstellenverdichtung die Banknähe nur dann das ausschlaggebende Motiv für die Wahl einer bestimmten Bankverbindung darstellt, wenn die räumlichen Vorteile gegenüber konkurrierenden Instituten beachtlich sind. Soweit der Nachfrager zwischen mehreren bequem anbietenden Instituten wählen kann, geben letztlich andere Motive den Ausschlag. Diese Motive (wie z.B. Empfehlungen, freundliche Bedienung) sind nur für die Wahl zwischen mehreren bequem anbietenden Instituten entscheidend. Sie sind jedoch nicht dazu geeignet, den Nachteil einer unbequemen Lage auszugleichen und damit das absatzpolitische Mittel Zweigstellenpolitik zu substituieren.

Die räumliche Nähe ist somit für die Auswahl derjenigen Institute entscheidend, die der Nachfrager für eine Leistungsinanspruchnahme überhaupt in Betracht zieht. Auswahlkriterium ist hierbei der vom Nachfrager maximal akzeptierte Einkaufsweg. Die Zweigstellenpolitik ist damit eine wesentliche Voraussetzung für den Absatz von Sichteinlagen (Lohn- und Gehaltskonten) an die Publikumskundschaft.

Bei den sonstigen von der Publikumskundschaft nachgefragten Leistungen (Spareinlagen, Sparverträge, Konsumentenkredite, Dienstleistungen) handelt es sich um Folgegeschäfte. Beim Absatz dieser Leistungen wirkt sich die "Kundentreue" auf das Einkaufsverhalten der Nachfrager aus. Der Nachfrager nimmt die Folgegeschäfte bei dem Institut in Anspruch, bei dem bereits die Erstnachfrage erfolgte. Die Zweigstellenpolitik übt damit keinen direkten Einfluß auf den Absatz dieser Leistungen aus. Es macht sich aber ein indirekter Einfluß über den Absatz der Erstleistung bemerkbar.

Insgesamt wird man deshalb feststellen können, daß die Zweigstellenpolitik ein absatzpolitisches Erfordernis für das Geschäft mit der Publikumskundschaft darstellt.

Bei der Institutswahl der Individualkundschaft kommt räumlichen Vorteilen nur bei der Nachfrage von Sichteinlagen und kleinen und mittleren Betriebskrediten eine absatzpolitische Bedeutung zu. Im Einlagen-, Kredit- und Dienstleistungsgeschäft üben bereits geringe Preis- und Qualitätsunterschiede einen merklichen Einfluß auf die Höhe des Einkaufsertrages aus. Aufgrund des erzielbaren Einkaufsertrages ist die Individualkundschaft auch bereit, längere Einkaufswege hinzunehmen. Daraus ergibt sich, daß die Zweigstellenpolitik nicht das geeignete absatzpolitische Mittel darstellt. Als Aktionsparameter kommen vielmehr preis- und qualitätspolitische Maßnahmen in Frage.

Über die Zweigstellenpolitik ist es möglich, nachhaltige Präferenzen zu schaffen, die von der Konkurrenz nur schwer beseitigt werden können¹⁾. Demgegenüber verschaffen preis- und qualitätspolitische Maßnahmen nur temporäre Marktvorteile, da eine Anpassung der Konkurrenz leicht möglich ist²⁾. Hinzu kommt, daß gerade bei mangelhafter Markttransparenz - die bei der Publikumskundschaft vor- ausgesetzt werden kann - "eine nahe Zweigstelle für den bankunerfahrenen Nachfrager in den meisten Fällen das augenfälligste und eindruckvollste Instrument im absatzpolitischen Instrumentarium einer Bank" darstellt³⁾.

1) Vgl. Aust, Eberhard: a.a.O., S. 147.

2) Vgl. Juncker, Klaus: a.a.O., S. 170.

3) Süchting, Joachim: Die Bankloyalität ..., a.a.O., S. 292.

3. Abschnitt: Die Zweigstellenpolitik als Beschaffungsproblem

=====

A. Die Beschaffung monetärer Einsatzfaktoren

Zum Bereich der Beschaffung monetärer Einsatzfaktoren rechnen wir - entsprechend der eingangs getroffenen Abgrenzung - die Aufnahme von Buchkrediten und die Refinanzierung ¹⁾. Die Aufnahme von Buchkrediten vollzieht sich im wesentlichen durch die Kreditaufnahme an den in- und ausländischen Geldmärkten und bei den Instituten des Sparkassen- und Genossenschaftssektors durch die Kreditaufnahme bei den jeweiligen Zentralinstituten ²⁾. Zu den typischen Formen der Refinanzierung sind die Rediskontierung und die Lombardierung bei der Bundesbank zu rechnen ³⁾.

Über die Errichtung von Zweigstellen kann kein Einfluß auf die Beschaffung monetärer Leistungsfaktoren ausgeübt werden. Demgegenüber vermag die Errichtung von Zweigniederlassungen in Form von ausgegliederten Geldhandelsabteilungen an den nationalen und internationalen Finanzplätzen die Aufnahme von Geldmarktkrediten zu erleichtern ⁴⁾.

B. Die Beschaffung materieller Einsatzfaktoren

Zu den materiellen Einsatzfaktoren sind neben den Arbeitskräften die Betriebs- und Sachmittel zu rechnen. Von den Betriebs- und Sachmitteln sind jedoch nur die Geschäfts- und Betriebsräume von Bedeutung, da die Zweigstellenpolitik keinen Einfluß auf die Beschaffung der sonstigen materiellen Einsatzfaktoren (maschinelle Hilfsmittel, Ausstattungsgegenstände und Büromaterialien) ausübt. Da diese Einsatzfaktoren an nahezu allen Standorten zu den gleichen Bedingungen besorgt werden können, haben sie weitgehend den Charakter von Ubiquitäten ⁵⁾.

1) Vgl. S. 8 f. dieser Arbeit.

2) Vgl. Hahn, Oswald: Bankbetriebslehre, a.a.O., S. 37 f.

3) Vgl. ebenda, S. 40 ff.

4) Vgl. Heinle, Wolfgang: a.a.O., S. 143 ff. Vgl. o.V.: Banken, Der Zug nach Frankfurt, Immer mehr Institute kommen in die Main-Metropole, in: Der Volkswirt, 22. Jg. (1968), Nr. 11, S. 34 f.

5) Vgl. Zink, Günter: Zur Systematik der bankbetrieblichen Standortfaktoren, in: Österreichisches Bank-Archiv, 19. Jg. (1971), Heft 1, S. 28. Vgl. Fuchs, Helmut: a.a.O., S. 80.

I. Die Beschaffung von Personal

Die Zweigstellenpolitik führt über die Erweiterung des Stellennetzes zu einer geographischen Dezentralisation des technisch-organisatorischen Bereichs. Dies bedeutet, daß die Arbeitsplätze nicht an einem Ort zentralisiert, sondern sich - je nach der Aktivität der Zweigstellenpolitik - über ein lokales Gebiet (Stadt- oder Gemeindegebiet) verteilen. Soweit sich für die Arbeitskräfte aus der räumlichen Verteilung der Arbeitsplätze Vorteile ergeben, kann von einer positiven beschaffungspolitischen Wirkung der Zweigstellenpolitik ausgegangen werden.

Als wesentlichster Vorteil eines weitverzweigten Stellennetzes kann sich für einen Angestellten die Nähe des Arbeitsplatzes zu seiner Wohnung erweisen ¹⁾. Ein kurzer Arbeitsweg führt zu einer Ersparnis an Kosten und Zeit. Ein Umstand, der sich bei zunehmender Verkehrsdichte insbesondere in den Großstädten bemerkbar niederschlagen kann. Hinzu kommen andere Vorteile, wie z.B. die Möglichkeit, das Mittagessen zu Hause einnehmen zu können, die mehr persönliche Atmosphäre einer Zweigstelle usw. ²⁾.

Bei einer positiven beschaffungspolitischen Wirkung der Zweigstellenpolitik müßten diese Vorteile dazu führen, daß die Zweigstelle als Arbeitsplatz bevorzugt wird und damit zweigstellenaktive Institute leichter Arbeitskräfte beschaffen können.

Eine solch globale Aussage kann jedoch nicht getroffen werden. Die Bedeutung der angeführten Vorteile eines wohnsitznahen Arbeitsplatzes wird weitgehend vom Mobilitätsgrad der Arbeitskräfte bestimmt. Je höher dieser Mobilitätsgrad ist, um so geringer ist die Attraktionswirkung eines nahen Arbeitsplatzes. Im allgemeinen kann davon ausgegangen werden, daß die Mobilität der Arbeitskräfte mit zunehmender Qualität des Personals, mit zunehmendem Streben nach beruflichem Fortkommen ³⁾ und mit zunehmenden Gehaltsunterschieden steigt. Das bedeutet, daß der Mobilitätsgrad insbesondere bei qualifizierten Arbeitskräften hoch ist ⁴⁾.

1) Vgl. Krause, Michael: Die Errichtung von Filialen ..., a.a.O., S. 68.

2) Vgl. Hahn, Oswald: Einige Mutmaßungen ..., a.a.O., S. 23.

3) Soweit die Position eines Zweigstellenleiters für das berufliche Fortkommen als interessant betrachtet wird, müßten zweigstellenaktive Institute auf qualifizierte Arbeitskräfte besonders anziehend wirken.

4) Vgl. Heinle, Wolfgang: a.a.O., S. 132. Vgl. Fuchs, Helmut: a.a.O., S. 76 f.

Bei diesen Arbeitskräften spielt die Nähe des Arbeitsplatzes bei der Wahl der Arbeitsstelle nur eine untergeordnete Rolle; anders bei den Anlernkräften und Teilzeitbeschäftigten (wie z.B. Hausfrauen).

Neuerrichtete Zweigstellen sind zunächst - wegen des beschränkten Geschäftsumfangs - mit relativ wenigen Mitarbeitern besetzt. Der Anfall an Routinearbeiten, die von Anlernkräften bewältigt werden können, ist bei diesen Stellen gering. Es sind vor allem qualifizierte Kräfte mit einer umfassenden Ausbildung, die benötigt werden. Gerade aber das qualifizierte Personal stellt einen Engpaßfaktor dar. Dieses Personalproblem kann jedoch nicht durch die Zweigstellenexpansion beseitigt werden; im Gegenteil, es wird noch verschärft.

Erst mit zunehmender Zweigstellengröße nimmt der Anfall an Routinearbeiten und damit die Möglichkeit der Beschäftigung von Anlernkräften zu. Da diese im allgemeinen Wert auf einen nahe gelegenen Arbeitsplatz legen, kann von der Zweigstellenpolitik eine positive beschaffungspolitische Wirkung ausgehen ¹⁾.

II. Die Beschaffung von Raum

Bei der Beschaffung von Geschäfts- und Betriebsraum ist das durch die Zweigstellenexpansion bedingte dezentrale Wachstum im Vergleich zum zentralen Wachstum zu sehen.

Während das zentrale Wachstum nur über die räumliche Ausweitung bestehender Kapazitäten möglich ist, erfolgt das dezentrale Wachstum durch die Schaffung neuer Kapazitäten. Man wird im allgemeinen davon ausgehen können, daß die Schaffung neuer Kapazitäten leichter ist als eine Ausweitung bereits bestehender Kapazitäten.

Die Beschaffung geeigneter Geschäftsräume in den für die Standortbegründung in Erwägung gezogenen Marktgebieten gestaltet sich oft schwierig, da das einzelne Institut bei der Raumbeschaffung nicht nur in Wettbewerb zu den übrigen Konkurrenzinstituten, sondern auch zu den Einzelhandelsgeschäften tritt ²⁾. Die Auswahl-

1) Vgl. Hahn, Oswald: Das absatzpolitische Instrumentarium ..., a.a.O., S. 342.

2) Vgl. Fuchs, Helmut: a.a.O., S. 81.

möglichkeiten werden dadurch erheblich beschränkt. Hinzu kommt, daß die Kreditinstitute hohe Anforderungen an die Beschaffenheit des Geschäftslokals wie auch des Geschäftsgebäudes stellen müssen ¹⁾. Positiv wirkt sich allerdings aus, daß die Banken von den Vermietern und Grundstückskäufern erfahrungsgemäß als Vertragspartner bevorzugt werden ²⁾.

1) Vgl. Kaiser, Friedhelm: Bankgebäude sind mehr als eine Visitenkarte, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, 20. Jg. (1967), Heft 4, S. 137 f.

2) Vgl. Dango, Karl-August: a.a.O., S. 328.

4. Abschnitt: Die Zweigstellengründung als Finanzierungsproblem

=====

A. Der Zusammenhang zwischen dem Grad der Standortspaltung und der Art der bankbetrieblichen Finanzierung

Im 2. Abschnitt haben wir die absatzpolitische Bedeutung der Zweigstellenpolitik aus dem Einkaufsverhalten der beiden Nachfragergruppen Publikumskundenschaft und Individualkundenschaft abgeleitet. Hierbei hat sich gezeigt, daß räumliche Präferenzen einen direkten Einfluß auf den Absatz von Sicht- und Spareinlagen an die Publikumskundenschaft sowie von Sichteinlagen und Betriebskrediten an kleinere Gewerbebetriebe ausüben. Dagegen wird die Nachfrage von Sichteinlagen und Betriebskrediten der mittleren und größeren Gewerbebetriebe sowie von Anlagekrediten und Dienstleistungen von Standortvorteilen nicht beeinflußt. Der Einfluß der Zweigstellenpolitik geht somit im wesentlichen auf die Beschaffung monetärer Leistungsfaktoren aus; hingegen ist der Einfluß auf deren Verwendung gering. Dies führt dazu, daß bei den Zweigstellen der Typ der Einlagenzweigstelle dominiert, während dem Typ der Kreditzweigstelle nur eine sehr untergeordnete Bedeutung zukommt ¹⁾.

Durch den Einsatz des absatzpolitischen Aktionsparameters Zweigstellenpolitik werden ganz bestimmte Finanzierungsquellen erschlossen. Damit wirkt sich die Zweigstellenpolitik über den Absatz bestimmter Leistungen auf die Art der bankbetrieblichen Finanzierung aus, welche durch den Einsatz dieses Aktionsparameters auf lange Sicht festgelegt wird. Die Entscheidung für die Eröffnung von Zweigstellen umfaßt somit einmal die Entscheidung für den Einsatz eines bestimmten absatzpolitischen Mittels und zum andern die Entscheidung für eine bestimmte Art der Finanzierung.

In der bankbetrieblichen Literatur wurde bisher die mit der Zweigstellenpolitik verbundene Finanzierungsentscheidung weitgehend vernachlässigt. Wir wollen deshalb zunächst anhand der Finanzierungsstruktur verschiedener Institutsgruppen mit unterschiedlichem Aufbau des Geschäftsstellennetzes den Zusammenhang zwischen dem Grad der Standortspaltung und der Art der Finanzierung klären und anschließend die Qualität der bankbetrieblichen Finanzierung in

1) Vgl. S. 21 dieser Arbeit.

Abhängigkeit vom Grad der Standortspaltung näher untersuchen. Nach dem Grad der Standortspaltung wollen wir zwischen zweigstellenintensiven, filialintensiven und geschäftsstellenlosen Instituten unterscheiden.

I. Zweigstellenintensive Institute

Der Wirkungsbereich zweigstellenintensiver Institute beschränkt sich auf ein Stadt- oder Gemeindegebiet, wobei sich der Grad der Zweigstellenintensität nach der Anzahl der Zweigstellen innerhalb dieses lokalen Einzugsbereichs richtet. Typische Beispiele für zweigstellenintensive Institute sind die Stadtparkassen und die Volksbanken, aber auch verschiedene Kreditbanken haben einen zweigstellenintensiven Charakter.

In Tabelle 11 werden verschiedene Institute mit einem lokalen Wirkungsbereich und einem unterschiedlichen Grad der Zweigstellenintensität gegenübergestellt. Wie diese Querschnittsanalyse zeigt, nimmt der Anteil der Spareinlagen an den gesamten Finanzierungsmitteln mit zunehmender Zweigstellenintensität zu. Es besteht jedoch keine eindeutige Korrelation zwischen der absoluten Höhe des Spareinlagenvolumens und der Gesamtzahl der Zweigstellen. Dies ist im wesentlichen darauf zurückzuführen, daß die Durchschnittsbestände je Konto bei den einzelnen Instituten unterschiedlich sind ¹⁾. Hinzu kommt, daß das Alter der Zweigstellen, die Konkurrenzintensität, die Bevölkerungsstruktur und das Image eines Kreditinstituts den Wirkungsgrad der Zweigstellenpolitik beeinflussen.

Zwar ergibt sich kein direkter Zusammenhang zwischen der Anzahl der Zweigstellen und der Höhe des Spareinlagenvolumens, doch zeigt sich, daß der Spareinlagenbestand mit zunehmender Anzahl der Zweigstellen absolut zunimmt ²⁾. Eine weiter fortschreitende Verdichtung des Zweigstellennetzes läßt allerdings erwarten, daß der Einzugsbereich neu zu eröffnender Stellen und damit deren zu

1) Vgl. Hahn, Oswald: Bankbetriebslehre, a.a.O., S. 57.

2) Vgl. Hahn, Oswald: Selbsterstellung und Funktionsausgliederung als bankbetriebliches Entscheidungsproblem, in: Sonderabdruck aus Management im Kreditwesen, Festschrift für Hans Krasensky zum 70. Geburtstag, Wien 1973, S. 93.

Tabelle 11: Anteil der verschiedenen Finanzierungsalternativen bei ausgewählten Instituten mit unterschiedlicher Zweigstellenintensität 1)

Institut	Anzahl der Zweigstellen (einschl. Zentrale)	Spareinlagenbestand zum 31.12.1971 in Mio. DM	Spareinlagenbestand je Zweigstelle in Mio. DM	Summe der Finanzierungsmittel zum 31.12.1971 in Mio. DM x)	Prozentualer Anteil der einzelnen Finanzierungsalternativen		
					Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	Sicht-einlagen	Spar-einlagen
Bankhaus H. Aufhäuser, München	7	41.542	5.935	296.820	21,0	26,4	38,6
Bethmann Bank, Frankfurt	10	46.458	4.646	421.862	49,8	12,5	26,7
Bankhaus Reuschel & Co., München	18	117.669	6.537	485.852	30,3	17,9	27,6
Bankhaus I.D. Herstatt, Köln	27	239.650	8.876	1.458.820	36,8	18,9	27,9
Berliner Commerzbank AG, Berlin	47	329.845	7.018	1.126.886	18,8	22,7	29,2
Bank für Handel und Industrie AG, Berlin	63	736.550	11.691	2.117.748	22,2	19,1	23,9
Berliner Diskonto Bank AG, Berlin	63	761.222	12.083	1.888.265	22,3	19,0	18,4
Berliner Bank AG, Berlin	70	985.734	14.082	2.676.306	16,2	24,7	22,3
							36,8

x) Zu den Finanzierungsmitteln werden die Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten sowie die Sicht-, Termin- und Spareinlagen gerechnet

1) Vgl. Geschäftsberichte dieser Institute für das Geschäftsjahr 1971.

erwartendes Geschäftsvolumen abnimmt. Eine zunehmende Zweigstellenexpansion muß deshalb zwangsläufig zu einem tendenziell abnehmenden Zuwachs an Spareinlagen je Zweigstellen-Neugründung führen.

Mit zunehmender Anzahl der Zweigstellen eines Kreditinstituts, d. h. mit zunehmender Zweigstellenintensität erhöht sich der Anteil der Spareinlagen an den sonstigen Finanzierungsmitteln. Gleichzeitig nimmt der relative Anteil der Termineinlagen und der Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten ab. Somit stellen die Spareinlagen die dominierende und damit typische Finanzierung der zweigstellenintensiven Institute dar ¹⁾. Spareinlagen sind in starkem Maße standortabhängig.

II. Filialintensive Institute

Der Wirkungsbereich filialintensiver Institute ist nicht - wie bei den zweigstellenintensiven Instituten - auf einen lokalen Bereich beschränkt, sondern ist von regionalem oder überregionalem Charakter. Im Vergleich zu den zweigstellenintensiven Instituten ist der Grad der Standortspaltung geringer. Das örtliche Geschäft wird jeweils nur von einer Geschäftsstelle (Filiale) aus betreut, die über keine organisatorisch nachgeordneten Betriebseinheiten (Zweigstellen) verfügt.

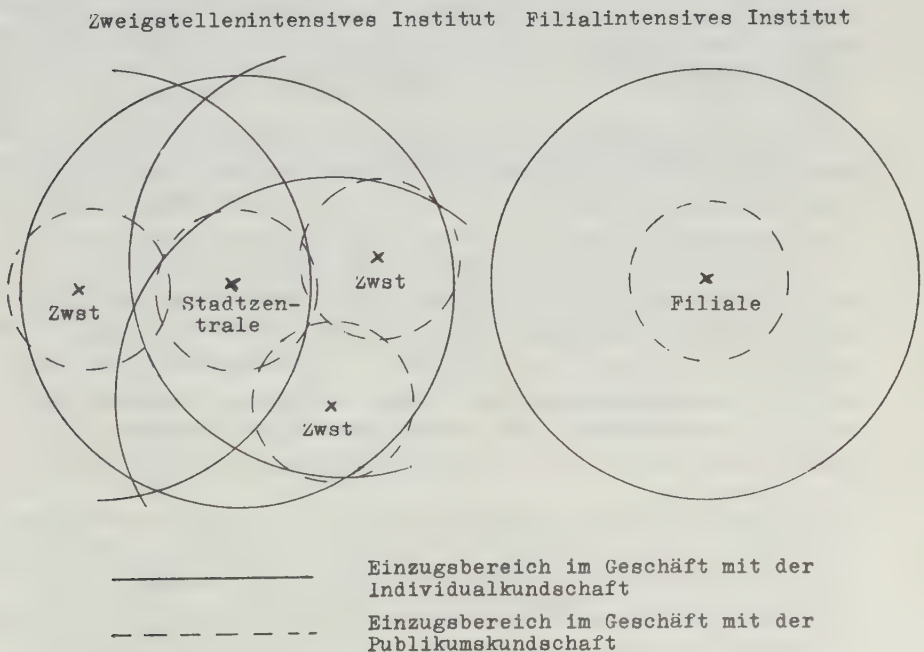
Rein filialintensive Institute sind in der Bundesrepublik sehr selten. Im allgemeinen handelt es sich um eine Verbindung zwischen Filial- und Zweigstellenintensität. Die Großbanken waren ursprünglich mehr filial- als zweigstellenintensiv. Dieser Charakter hat sich jedoch durch einen forcierten Ausbau des Zweigstellennetzes gewandelt ²⁾. Während z.B. bei der Deutschen Bank AG im Jahre 1957 das Verhältnis Filialen : Zweigstellen noch 2 : 1 betrug, veränderte es sich bis Ende 1972 auf etwa 1 : 1. Bei der Dresdner Bank AG hat sich dieses Verhältnis sogar von etwa 3 : 2 (Ende 1957) auf 7 : 9 (Ende 1972) gewandelt.

1) Der Anteil der Spareinlagen am Bilanzvolumen einer Zweigstelle beträgt in der Regel zwischen 60 und 80 %. Der Rest verteilt sich auf Sicht- und Termineinlagen.

2) Vgl. Tabelle 3, S. 38 dieser Arbeit.

Der Grad der Standortspaltung wirkt sich über die Absatzreichweite auf die Finanzierungsstruktur eines Instituts aus. Die Absatzreichweite, d. h. der vom Kunden maximal akzeptierte Einkaufsweg, ist bei den einzelnen Bankabsatzleistungen verschieden. Dies ist auf die unterschiedliche Bedeutung zurückzuführen, die räumlichen Präferenzen im Rahmen der Einkaufsentscheidung der Publikumskundenschaft und der Individualkundenschaft zukommt. Während der Absatzradius bei den von der Publikumskundenschaft nachgefragten Leistungen sehr begrenzt ist, ist dieser bei den von der Individualkundenschaft in Anspruch genommenen Leistungen vergleichsweise groß. In der Regel umfaßt der Einzugsbereich im Individualgeschäft das gesamte Stadt- oder Gemeindegebiet. Dadurch werden durch die Filial- und Zweigstellengründung unterschiedliche Kundenpotentiale erfaßt (vgl. Abbildung 1).

Abbildung 1: Der Einzugsbereich von Zweigstellen- und Filialgründungen



Durch die Eröffnung einer zusätzlichen Zweigstelle werden neue, durch den Einzugsbereich der bereits bestehenden Zweigstellen bisher noch nicht erfaßte Publikumskunden hinzugewonnen. Hingegen wird keine zusätzliche Individualkundschaft erschlossen, da diese bereits vom Einzugsbereich der Stadtzentrale bzw. der bereits bestehenden Zweigstellen erfaßt wird. Das bedeutet, daß durch die Zweigstelleneröffnung vor allem die von der Publikumskundschaft nachgefragten Leistungen (Spareinlagen und volumemäßig in begrenztem Umfang Sichteinlagen ¹⁾ sowie Konsumentenkredite) abgesetzt werden.

Durch den Einzugsbereich einer neu eröffneten Filiale wird die gesamte Individualkundschaft und ein Teil der Publikumskundschaft erfaßt. Das durch die Filialgründung hinzugewonnene Potential an Publikumskunden entspricht weitgehend dem durch eine Zweigstelleneröffnung erfaßten Potential, da die Absatzreichweite vom Geschäftsstellentyp nicht beeinflußt wird. Aufgrund des im Vergleich zum Mengengeschäft wesentlich größeren Absatzradius im Individualgeschäft wird durch die Filialeröffnung ein vergleichsweise größeres Absatzpotential im Individualgeschäft erfaßt. Dies gilt um so mehr, als der Umfang der Leistungsabnahme bei der Individualkundschaft größer ist als bei der Publikumskundschaft.

Durch die Filialgründung werden deshalb vor allem Sicht- und Termineinlagen der Individualkundschaft sowie Betriebs- und Anlagekredite abgesetzt. Das bedeutet, daß durch die Filialerrichtung - im Gegensatz zur Zweigstellenerrichtung - ein Einfluß sowohl auf die Beschaffung als auch auf die Verwendung monetärer Leistungsfaktoren ausgeübt werden kann. Durch den aus dem Geschäft mit der Individualkundschaft resultierenden Anfall an Handelswechseln wird zugleich die Möglichkeit der Refinanzierung bei der Zentralnotenbank gegeben. Das Volumen an Sicht- und Spareinlagen der Publikumskundschaft ist vergleichsweise gering. Bereits Göbbels wies darauf hin, daß die Aufgabe der Filialen in erster

1) Die absatzpolitische Wirkung der Zweigstellenpolitik geht zwar primär auf die Sichteinlagen der Publikumskundschaft aus (vgl. S. 64 ff.), doch ist das auf den Lohn- und Gehaltskonten unterhaltene Durchschnittsguthaben relativ gering, so daß es sich volumemäßig kaum niederschlägt. Feldbausch schätzt, daß von dem Bestand der Kreditinstitute an Sichteinlagen von Unternehmen und Privaten in Höhe von 69 Mrd. DM per Ende September 1971 nur schätzungsweise 3 - 4 Mrd. DM auf die Lohn- und Gehaltskonten entfallen. (Vgl. Feldbausch, Friedrich K.: Einlagenwerbung unter besonderer Berücksichtigung des Massengeschäfts, in: Handbuch der Bankenwerbung, hrsg. von E. Floss und P. Muthesius, Frankfurt/Main 1972, S. 247). Dem standen zum gleichen Zeitpunkt

Linie in der Pflege des laufenden Geschäfts (Kontokorrentgeschäft) zu sehen ist ¹⁾.

Während die zweigstellenbedingte Finanzierung primär über Spareinlagen erfolgt, vollzieht sich die filialbedingte Finanzierung in erster Linie über Sicht- und Termineinlagen. Daraus wird einer der wesentlichen Unterschiede zwischen der Zweigstellen- und der Filialpolitik deutlich.

III. Geschäftsstellenlose Institute

Geschäftsstellenlose Institute sind sowohl im lokalen als auch im regionalen und überregionalen Geschäft tätig. Es sind hierzu die Banken des Großkredits und des langfristigen Kreditgeschäfts zu rechnen sowie die Institute, die bestimmte, auf besondere Qualität abgestimmte Spezialleistungen erbringen ²⁾.

Bei den geschäftsstellenlosen Instituten reichen die über den Absatz von Einlagen zufließenden Mittel in der Regel nicht aus, um die Kreditnachfrage zu decken. Dies gilt vor allem dann, wenn das Kreditgeschäft einen überregionalen Charakter aufweist. Geschäftsstellenlose Institute sind deshalb in besonderem Maße auf die Geldmarktfinanzierung bzw. die Refinanzierung bei der Bundesbank angewiesen ³⁾. Hinzu kommen die Ausgabe von Pfandbriefen, die Aufbringung eigener Mittel und die Finanzierung über befreundete Banken und Großaktionäre.

Tabelle 12 zeigt den Anteil der verschiedenen Finanzierungsquellen am finanziellen Wachstum der Privatbankiers, der Großbanken und der Sparkassen. Die Privatbankiers können der Gruppe der geschäftsstellenlosen Institute zugeordnet werden ⁴⁾. Die Sparkassen sind

fast 218 Mrd. Spareinlagen gegenüber. (Vgl. Deutsche Bundesbank (Hrsg.): Passiva der Bankengruppen, in: Monatsberichte der Deutschen Bundesbank, 24. Jg. (1972), Nr. 1, S. 28 f.)

1) Vgl. Göbbels, Math.: a.a.O., S. 50.

2) Vgl. Hahn, Oswald: Struktur der Bankwirtschaft, 1. Teil, a.a.O., S. 30.

3) Vgl. Deppe, Hans-Dieter: Bankbetriebliches Wachstum, a.a.O., S. 199 f.

4) Ende 1972 entfielen auf einen Privatbankier durchschnittlich zwei Geschäftsstellen. Dabei ist aber zu berücksichtigen, daß zu den Privatbanken auch einige geschäftsstellenaktive Institute zu rechnen sind wie z.B. das Bankgeschäft Karl Schmidt, Hof; das Bankhaus H. Aufhäuser, München und die Bethmann Bank, Frankfurt.

Tabelle 12: Anteil der verschiedenen Finanzierungsquellen am finanziellen Wachstum ausgewählter Institutsgruppen 1)

Jahr	Prozentuales Wachstum der Finanzierungsmittel (x)			Prozentualer Anteil der einzelnen Finanzierungsquellen am finanziellen Wachstum			Mittel von Kreditinstituten			Term ineinlagen			Spareinlagen		
	PB	GB	SK	PB	GB	SK	PB	GB	SK	PB	GB	SK	PB	GB	SK
1965	11,34	6,57	14,41	59,98	21,22	7,61	12,66	26,68	11,54	5,37	27,98	2,27	21,99	80,08	78,58
1966	4,79	8,12	11,07	18,32	2,04	5,96	22,42	16,58	4,46	62,72	46,54	2,07	41,38	68,10	87,51
1967	11,05	16,43	11,38	24,15	4,42	-1,55	32,89	34,01	15,15	33,51	35,22	1,25	9,45	26,35	85,15
1968	20,23	20,29	12,81	40,46	15,98	8,06	13,59	5,95	9,00	36,39	55,22	6,05	9,56	22,85	76,89
1969	19,91	14,65	13,33	69,88	53,75	18,94	2,19	0,67	11,90	18,93	22,43	9,98	9,00	23,15	59,18
1970	16,35	13,72	10,67	72,37	30,59	19,94	7,84	23,97	11,97	13,81	26,55	13,71	5,98	18,89	54,58
1971	11,33	12,24	12,49	47,04	21,78	16,38	12,27	15,91	16,55	30,00	27,94	5,82	10,69	34,37	61,25
1972	12,05	12,29	12,44	28,11	28,30	9,17	14,87	12,64	15,64	45,27	29,37	11,46	11,75	29,69	63,73

x) Zu den Finanzierungsmitteln werden die Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten sowie die Sicht-, Termin- und Spareinlagen gerechnet.

PB = Privathankiers
GB = Großbanken
SK = Sparkassen

1) Ermittelt anhand der "Statistischen Behefte zu den Monatsberichten der Deutschen Bundesbank", Reihe 1, Bankenstatistik nach Bankengruppen, Mai 1973, Nr. 5, S. 22 f., 26 f. und 28 f.

zu den zweigstellenintensiven Instituten zu rechnen. Bei den Großbanken handelt es sich um eine Verbindung zwischen Zweigstellen- und Filialintensität.

Bei den Privatbankiers wurde das finanzielle Wachstum zu einem erheblichen Teil von Geldmarktmitteln finanziert. Der Anteil war im Zeitablauf zunehmend. Dabei zeigt sich, daß der Anteil der Geldmarktfinanzierung immer dann zunahm, wenn das Wachstum der Termineinlagen rückläufig war. Bei den Privatbanken dient der Rückgriff auf den Bankengeldmarkt nicht nur dem Ausgleich vorübergehender Liquiditätsdivergenzen, sondern wegen der institutionellen Begrenzung der Mittelbeschaffung aus anderen Quellen als Grundlage zur Finanzierung des Aktivgeschäfts¹⁾. Der Anteil der Sicht- und Spareinlagen am finanziellen Wachstum der Privatbanken ist gering. Bei den Spareinlagen ist zudem zu berücksichtigen, daß sich hier der Einfluß einiger geschäftsstellenaktiver Institute bemerkbar macht. Grundsätzlich wird man feststellen können, daß sich das finanzielle Wachstum der Privatbanken in zunehmendem Maße über den Geldmarkt vollzieht.

Demgegenüber geht bei den Sparkassen - als zweigstellenintensiven Instituten - das finanzielle Wachstum zu einem wesentlichen Teil auf die Zunahme der Spareinlagen zurück. Das finanzielle Wachstum ist bei dieser Institutsgruppe insgesamt gesehen stabiler als das der Privatbanken. Die Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten resultieren zum größten Teil aus "working balances". Per Saldo ergibt sich ein Überhang der Geldmarktaktiven.

Die Großbanken finanzieren einen beachtlichen Anteil ihres Wachstums mit Spareinlagen. Dies ist auf die zunehmende Zweigstellenintensität zurückzuführen.²⁾

Zusammenfassend wird man feststellen können, daß die Finanzierung der geschäftsstellenlosen Institute im wesentlichen über den Geldmarkt, die Refinanzierung bei der Bundesbank und die Ausgabe von Pfandbriefen erfolgt. Es handelt sich hierbei um standortunabhängige Finanzierungsquellen.

1) Vgl. Mülhaupt, Ludwig: Strukturwandlungen ..., a.a.O., S. 323 f.

2) Vgl. Tabelle 3, S. 38.

IV. Ergebnis

Nach dem Grad der Standortspaltung stehen sich die zweigstellenbedingte (standortabhängige), die filialbedingte und die standortunabhängige Finanzierung als Alternativen gegenüber.

Zu den zweigstellenbedingten Finanzierungsquellen sind die Spareinlagen und volumenmäßig in beschränktem Umfange die Sichteinlagen zu rechnen. Die filialbedingte Finanzierung umfaßt im wesentlichen die Sicht- und Termineinlagen, sowie die Refinanzierung bei der Bundesbank. Zu den standortunabhängigen Finanzierungsquellen sind die Kreditaufnahme am Bankengeldmarkt, die Refinanzierung bei der Bundesbank, die Ausgabe von Pfandbriefen und die Aufbringung eigener Mittel zu rechnen.

Während also die Zweigstellenpolitik eine Voraussetzung für die Finanzierung mit Spareinlagen darstellt, bildet die Filialpolitik eine Voraussetzung für die Finanzierung mit Sicht- und Termineinlagen.

B. Die Qualität der zweigstellenbedingten Finanzierung

Wir wollen die Qualität der aus dem Grad der Standortspaltung abgeleiteten Finanzierungsalternativen anhand der Kriterien Rentabilität, Liquidität und Erhältlichkeit beurteilen.

I. Rentabilitätsaspekte

Die Qualität der verschiedenen Finanzierungsalternativen kann unter dem Gesichtspunkt der Rentabilität einmal nach den Finanzierungskosten und zum anderen nach der Ertragsfähigkeit der Mittel beurteilt werden. Zu den Finanzierungskosten sind neben den wertbedingten Aufwendungen in Form der Zins- und Liquiditätskosten die betriebsbedingten Aufwendungen (Verwaltungskosten) zu rechnen ¹⁾. Die einzelnen Finanzierungsalternativen sind unter dem Aspekt der Rentabilität um so günstiger zu beurteilen, je geringer die mit der Hereinnahme und der Bestandhaltung der Mittel verbundenen Aufwendungen und je höher der mit diesen Mittel in Aktivgeschäft erzielbare Ertrag sind.

1) Krümmel spricht bei den Finanzierungskosten von den Geldbeschaffungskosten, die er definiert als die "... gesamten Zinskosten/Periode ..., die der Bank mit der Bestandhaltung von Finanzierungsmitteln über die Planungsperiode hinweg entstehen" (Krümmel, Hans-Jacob: Bankzinsen, a.a.O., S. 216 f.).

a. Zinskosten

Die Zinskosten stellen das an die Kreditgeber (Bankkunden und Kreditinstitute) zu entrichtende Entgelt für die Kapitalüberlassung in Form des Habenzinses dar ¹⁾. Die Höhe des Habenzinses wird in der Regel von der Fristigkeit der überlassenen Mittel bestimmt. Die Zinskosten sind demnach um so höher, je länger die Kapitalüberlassungsdauer ist.

1. Die absolute Höhe der Zinskosten

Von der Höhe der Zinskosten her stellen die Sichteinlagen die günstigste Finanzierungsquelle dar. Der Satz für Spareinlagen richtet sich nach der Überlassungsdauer. Während der Zins für längerfristige Spareinlagen - der sich an der Kapitalmarktrendite orientiert - relativ hoch ist, ist der für Spareinlagen mit gesetzlicher Kündigung vergleichsweise niedrig, obwohl beide Finanzierungsmöglichkeiten von der nach den Liquiditätsgrundsätzen zu haltenden Liquiditätsreserve und den Verwendungsmöglichkeiten her gesehen gleich zu beurteilen sind ²⁾. Der Zins für Termineinlagen liegt im allgemeinen unter dem Zins für Spareinlagen mit gleicher juristischer Terminierung ³⁾. In Zeiten allgemeiner Liquiditätsverknappung kann er jedoch erheblich über dem Spareinlagenzins liegen. Die Verzinsung von Termingeldern in Beträgen von 1 bis 5 Mio. DM steht in engem Zusammenhang mit der Geldmarktverzinsung ⁴⁾. Die Anleger dieser Mittel verfügen im allgemeinen über eine starke Verhandlungsmacht, da sie gewöhnlich große Beträge deponieren und eine umfassende Markttransparenz besitzen ⁵⁾. Dies schlägt sich im Vergleich zu anderen gleichwertigen Einlagen in relativ hohen Zinskosten nieder. Mit zu den relativ teuren Finanzierungsmöglichkeiten zählen die Bankobligationen und die "einlagennahen" Schuldverschreibungen. Für die Geldmarktsätze gilt, daß sie im allgemeinen über den Habensätzen vergleichbarer Einlagen liegen.

1) Vgl. Mülhaupt, Ludwig: Die Bedarfsspannenrechnung als Mittel der Geschäftspolitik, in: Kredit und Kapital, 2. Jg. (1969), Heft 2, S. 125.

2) Vgl. Tabelle 14, S. 112.

3) Vgl. Seeger, Manfred: Die Bedeutung der Spareinlagen für die Kreditbanken, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 21. Jg. (1969), Nr. 4, S. 231.

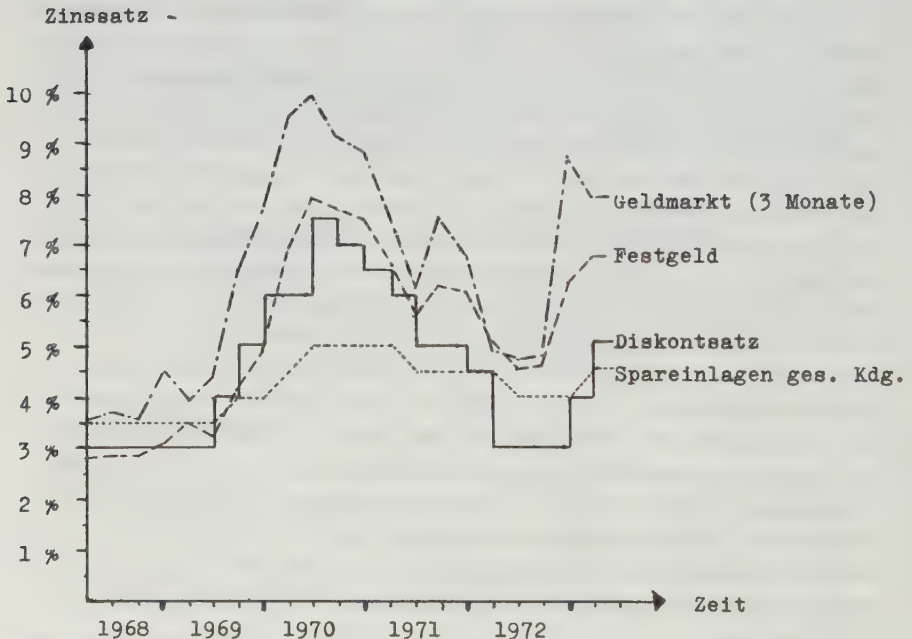
4) Vgl. Deutsche Bundesbank (Hrsg.): Veränderungen der Zinsstruktur in der Bundesrepublik seit 1967, in: Monatsberichte der Deutschen Bundesbank, 23. Jg. (1971), Nr. 10, S. 39 f.

5) Vgl. Mülhaupt, Ludwig: Strukturwandlungen ..., a.a.O., S. 70.

2. Die Stabilität der Zinskosten

Von erheblichem Einfluß auf die Qualität der Finanzierungsalternativen ist die Stabilität der Zinskosten. Stetige Zinskosten ermöglichen eine entsprechend stetige Gestaltung des Kreditzinses. Die Ertragssituation kann dadurch entscheidend beeinflußt werden. Die Stabilität der Zinskosten wird am deutlichsten, wenn man sich die Zinsentwicklung seit der Zinsfreigabe vergegenwärtigt. Darstellung 2 zeigt die Entwicklung der Durchschnittssätze verschiedener Finanzierungsalternativen.

Darstellung 2: Die Entwicklung der Zinskosten seit der Zinsfreigabe 1) 2).



- 1) Vgl. Deutsche Bundesbank (Hrsg.): Soll- und Habenzinsen, in: Monatsberichte der Deutschen Bundesbank, 25. Jg. (1973), Nr. 3, S. 48. Vgl. Deutsche Bundesbank (Hrsg.): Soll- und Habenzinsen, in: Monatsberichte der Deutschen Bundesbank, 23. Jg. (1971), Nr. 3, S. 46.
- 2) Bei den von der Deutschen Bundesbank veröffentlichten Durchschnittssätzen handelt es sich um das ungewichtete arithmetische Mittel aus den innerhalb der Streubereiche liegenden Zinsmeldungen. (Vgl. Deutsche Bundesbank (Hrsg.): Struktur und Entwicklung der Bankzinsen, in: Monatsberichte der Deutschen Bundesbank, 21. Jg. (1969), Nr. 1, S. 10. Vgl. Deutsche Bundesbank (Hrsg.): Erste Ergebnisse der Erhebung über Bankzinsen, in: Monatsberichte der Deutschen Bundesbank, 19. Jg. (1967), Nr. 10, S. 50 f.).

Aus dem Schaubild wird deutlich, daß die Zinskosten gewissen Schwankungen unterliegen, die bei den einzelnen Finanzierungsalternativen unterschiedlich stark ausgeprägt sind.

Die Spareinlagenzinsen weisen eine im Vergleich zu den Geldmarktsätzen und den Sätzen für Termineinlagen wesentlich stabilere Entwicklung auf. Sie sind nicht im gleichen Maße den kurzfristigen Schwankungen unterworfen und die Ausschläge sind weniger stark ¹⁾. Dies beruht darauf, daß sich der Spareinlagenzins nur relativ langsam und mit einer entsprechenden Verzögerung an die allgemeine Liquiditätssituation anpaßt und von kurzfristigen Liquiditätsschwankungen unbeeinflußt bleibt ²⁾.

b. Liquiditätskosten

Um die laufende Zahlungsfähigkeit zu gewährleisten, muß die Bank Liquiditätsreserven in Form von Zentralbankgeld (Kassenbestand, Notenbank- und Postscheckguthaben) und Sekundärliquidität (leicht monetisierbare Vermögenswerte wie z.B. Geldmarkttitel) unterhalten. Die Aufrechterhaltung der Liquidität verursacht Kosten ³⁾. Diese entstehen dadurch, daß für die in Form der Liquiditätsreserve zu unterhaltenden Mittel Zinsen zu zahlen sind, für die andererseits keine oder nur geringe Erträge anfallen. Die Liquiditätskosten umfassen somit einmal die Zinskosten zur Finanzierung der liquiden Mittel und zum anderen die Ertragsausfälle als Folge der Liquiditätshaltung ⁴⁾.

- 1) Vgl. Hahn, Oswald: Geld- und Devisenhandel, Stuttgart 1964, S. 16 f.
- 2) Vgl. Wittgen, Robert und Ellermeyer, Christian: Die Soll- und Habenzinsen in der Restriktionsphase, in: Bank-Betrieb, 11. Jg. (1971), Nr. 3, S. 87 f. Vgl. Szagunn, Volkhard: Spareinlagenzins und Kreditzins seit der Zinsfreigabe, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, 23. Jg. (1970), Heft 3, S. 93 ff.
- 3) Kaminsky ist zwar der Ansicht, daß hier keinesfalls von Kosten gesprochen werden kann (vgl. Kaminsky, Stefan: Die Kosten- und Erfolgsrechnung der Kreditinstitute, Eine theoretische systematische und verfahrenstechnische Untersuchung, Band I der bankbetrieblichen Schriftenreihe, hrsg. von K. F. Hagenmüller, Meisenheim/Glan 1955, S. 74 f.), doch weist Zimmerer u. E. zu recht darauf hin, daß es sich bei den Liquiditätskosten um keine originären, sondern um von den Zinskosten (Habenzinsen) abgeleitete Kosten handelt. (Vgl. Zimmerer, Carl: Bankkostenrechnung, a.a.O., S. 48).
- 4) Vgl. Seeger, Manfred: a.a.O., S. 232. Vgl. Krümmel, Hans-Jacob: Bankzinsen, a.a.O., S. 218 ff. Vgl. Günther, Hans: Die Liquiditätskosten der Kreditinstitute, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 26. Jg. (1956), Nr. 9, S. 493. Vgl. Zimmerer, Carl: Was sind Liquiditätskosten?, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 26. Jg. (1956), Nr. 1, S. 55 f.

Die Höhe der Liquiditätskosten hängt somit von der Höhe der bei den einzelnen Finanzierungsalternativen zu unterhaltenden Liquiditätsreserve ab, die sich nach Erfahrungswerten und rechtlichen Normen bestimmt. Da die nach rechtlichen Bestimmungen zu unterhaltende Liquiditätsreserve den natürlichen Liquiditätsbedarf ganz erheblich übersteigt ¹⁾, kann letzterer bei der Ermittlung der Liquiditätskosten unberücksichtigt bleiben ²⁾.

Aus den Liquiditätsgrundsätzen II und III ³⁾ ergibt sich indirekt, in welcher Höhe bei den einzelnen Finanzierungsalternativen Liquiditätsreserven zu unterhalten sind ⁴⁾. Die Mindestreservevorschriften ⁵⁾ bestimmen darüber hinaus, welcher Teil der Liquiditätsreserve in Form unverzinslicher Einlagen bei der Bundesbank zu hinterlegen ist. Neben den bisher genannten Bestimmungen sind den Sparkassen durch die Vorschriften der Mustersatzungen weitere Beschränkungen für die Anlage ihrer Liquiditätsreserve auferlegt ⁶⁾.

Wie gezeigt wurde, sind die Liquiditätskosten darin zu sehen, daß für die Liquiditätsreserve Habenzinsen anfallen, wobei in Höhe der Mindestreserve kein und für die Differenz zwischen Liquiditätsreserve und Mindestreserve ein im Vergleich zum Kreditgeschäft ge-

- 1) Nach Ansicht von Graf stellt das nach den Mindestreservebedingungen zu unterhaltende LZB-Guthaben das 2- bis 3fache des betriebswirtschaftlich notwendigen Liquiditätsbedarfs dar. (Vgl. Graf, Rudolf: a.a.O., S. 249).
- 2) Vgl. Seeger, Manfred: a.a.O., S. 232. Wir schließen uns nicht der Ansicht von Günther an, wonach nur die auf tatsächliche Liquiditätserfordernisse zurückgehenden Kosten zu den Liquiditätskosten zu rechnen sind und nicht die Kosten der darüber hinausgehenden Liquiditätsreserve (z.B. aufgrund gesetzlicher Vorschriften). (Vgl. Günther, Hans: Die Liquiditätskosten ..., a.a.O., S. 500).
- 3) Vgl. Grundsätze über das Eigenkapital und die Liquidität der Kreditinstitute vom 20. Januar 1969, geändert durch die Bekanntmachung vom 22. Dezember 1972, abgedruckt in: Monatsberichte der Deutschen Bundesbank, 25. Jg. (1973), Nr. 4, S. 13 ff.
- 4) Vgl. Kleinhans, Joachim: Die freien Liquiditätsreserven der Banken, in: Bankbetriebliche Information, Zeitschrift für die genossenschaftliche Bankwirtschaft, 11. Jg. (1973), Nr. 3, S. 77 ff.
- 5) Vgl. § 16 des Gesetzes über die Deutsche Bundesbank sowie die Anweisung der Deutschen Bundesbank über Mindestreserven (AMR).
- 6) Vgl. Deutscher Sparkassen- und Giroverband e.V. (Hrsg.): Sparkassenfachbuch 1973, Stuttgart 1973, S. 46 ff. Vgl. Kaven, Jürgen-Peter: a.a.O., S. 78 ff.

ringerer Ertrag zu erzielen ist. Die Liquiditätskosten sind demnach um so höher, je höher die nach den Grundsätzen des Bundesaufsichtsamtes zu unterhaltende Liquiditätsreserve und je höher die Mindestreservehaltung sind. Tabelle 13 zeigt die bei den einzelnen Finanzierungsalternativen zu unterhaltende Liquiditätsreserve.

Die höchsten Liquiditätskosten fallen bei den Sicht- und Termineinlagen an. Die Mindestreservefreiheit der Kreditinstitute stellt ein gewisses Äquivalent zu der im Vergleich zu den Sicht- und Termineinlagen von Nichtbanken nach den Liquiditätsgrundsätzen relativ hohen Liquiditätsreserve dar. Trotzdem aber sind die Liquiditätskosten der Geldmarktmittel erheblich über denen der Einlagen von Nichtbanken. Im Vergleich zu den Sicht- und Termineinlagen sind die Liquiditätskosten der Spareinlagen niedrig. Keine Liquiditätskosten entstehen bei den Spareinlagen, Bankobligationen und "einlagennahen" Schuldverschreibungen mit einer Laufzeit von mehr als vier Jahren. Vergleichsweise hohe Liquiditätskosten fallen bei den Einlagen von Ausländern an.

c. Verwaltungskosten

Neben den bisher besprochenen Zins- und Liquiditätskosten haben die Verwaltungskosten einen entscheidenden Einfluß auf die Vorteilhaftigkeit der Finanzierungsalternativen. Verwaltungskosten entstehen primär bei der Hereinnahme und Verwaltung der Einlagen; bei der Kreditaufnahme am Geldmarkt kommt ihnen so gut wie keine Bedeutung zu. Die Höhe der Verwaltungskosten hängt im wesentlichen von der Art und Anzahl der laufenden Verfügungen ab. Als weitere Kosteneinflußgröße kommt die Art des Absatzweges hinzu. Ein dezentralisierter Absatz verursacht vergleichsweise höhere Verwaltungskosten als ein zentralisierter Absatz. Beim dezentralisierten Absatz sind die Möglichkeiten einer Spezialisierung im Personalbereich nicht im gleichen Maße gegeben wie beim zentralisierten Absatz ¹⁾. Zudem ist beim dezentralisierten Absatz ein Ausgleich von Beschäftigungsschwankungen nicht im gleichen Maße möglich wie beim zentralisierten Absatz. Dadurch entstehen höhere Kosten der

1) Vgl. Bräutigam, Jochen: Kostenfunktionen in Kreditinstituten, Eine Analyse der empirischen Kostenuntersuchungen im amerikanischen Bankwesen, Diss., Münster 1972, S. 37.

Tabelle 13: Die bei den einzelnen Finanzierungsalternativen zu unterhaltende Liquiditätsreserve

	Liquiditätsreserve nach Grundsatz II und III 1)	Mindestreserve		Liquiditätsreserve am 1.3.1973	
		Höchstsätze 2)	Sätze am 1.3.1973	unverzinslich	minderverzinslich
<u>Sichteinlagen (täglich fällig)</u>					
- inländische Notenbanken	30 %	30 %	19,55 %	19,55 %	10,45 %
- Ausländer	30 %	100 %	31,7 %	31,7 %	-
- reservspflichtige Kreditinstitute	90 %	-	-	-	90 %
- Banken im Ausland	90 %	100 %	31,7 %	31,7 %	58,3 %
<u>Termineinlagen</u>					
1) Laufzeit 4 Jahre und länger					
- inländische Nichtbanken	-	-	-	-	-
- Ausländer	-	100 %	22 %	22 %	-
- reservpflichtige Kreditinstitute	-	-	-	-	-
- Banken im Ausland	-	100 %	22 %	22 %	-
2) Laufzeit weniger als 4 Jahre					
- Nichtbanken	30 %	20 %	13,55 %	13,55 %	16,45 %
- Ausländer	30 %	100 %	22 %	22 %	8 %
3) Tägliche Fälligkeit sowie vereinbarte Laufzeit oder Kündigungsfrist von weniger als 3 Monaten					
- reservpflichtige Kreditinstitute	90 %	-	-	-	-
- Banken im Ausland	90 %	100 %	22 %	22 %	68 %
4) Vereinbarte Laufzeit oder Kündigungsfrist von mindestens drei Monaten aber weniger als 4 Jahren					
- reservpflichtige Kreditinstitute	50 %	-	-	-	-
- Banken im Ausland	50 %	100 %	22 %	22 %	28 %

Spareinlagen						
1) Laufzeit 4 Jahre und länger	-	-	-	-	-	-
- inländische Nichtbanken	-	100 %	16,2 %	16,2 %	-	-
- Ausländer	-	100 %	16,2 %	16,2 %	-	-
2) Laufzeit weniger als 4 Jahre	20 %	10 %	9,25 %	9,25 %	0,75 %	
- inländische Nichtbanken	20 %	100 %	16,2 %	16,2 %	3,8 %	
- Ausländer						

1) Vgl. Tabelle 14, S. 112.

2) Vgl. § 16 Abs. 1 des Gesetzes über die Deutsche Bundesbank vom 26. Juli 1957 (Bundesgesetzbl. I S. 745). Der Referentenentwurf des Bundesministeriums der Finanzen zur Änderung des Gesetzes über die Deutsche Bundesbank in der Fassung vom 9. August 1973 sieht eine Anhebung der Mindestreserve-Höchstsätze vor. Diese betragen demnach bei den unbefristeten und bis unter einen Monat befristeten Verbindlichkeiten 40 % und bei den für einen Monat und länger befristeten Verbindlichkeiten und den Spareinlagen 25 %.

3) Bankplatz, Reserveklasse 1. Bei den reservepflichtigen Verbindlichkeiten gegenüber Gebietsfremden blieben die zusätzlichen Reservesätze für die Zuwächse unberücksichtigt.

Betriebsbereitschaft. Hinzu kommt, daß durch die Neugründung von Zweigstellen ein erheblicher Anlaufaufwand (unausgenutzte Kapazitäten, Leerkosten) entsteht, der die Kostenstruktur ungünstig beeinflußt ¹⁾.

Die Sichteinlagen verursachen die höchsten Verwaltungskosten, die wesentlich über denen der Spareinlagen liegen ²⁾. Der Durchschnittsbestand ist im Vergleich zur Anzahl der laufenden Buchungen relativ niedrig ³⁾.

Bei den Termineinlagen und den Geldmarktmitteln sind die betriebsbedingten Aufwendungen, die mit der Führung dieser Konten verbunden sind, relativ niedrig ⁴⁾. Anders verhält es sich bei den Spareinlagen. Besonders bei den Spareinlagen mit gesetzlicher Kündigungsfrist entstehen durch die hohe Anzahl der Verfügungen mit relativ geringer Höhe vergleichsweise hohe Betriebsaufwendungen ⁵⁾. Diese machen sich bei den Spareinlagen mit vereinbarter Kündigung nicht im gleichen Maße bemerkbar. Der für den Absatz von Spareinlagen erforderliche dezentralisierte Absatzweg führt zu relativ hohen Verwaltungskosten.

Allgemein läßt sich feststellen, daß die Höhe der Betriebsaufwendungen für Spareinlagen wesentlich über der für befristete Einlagen, aber unter der für Sichteinlagen liegt ⁶⁾.

1) Vgl. Edlich, Hans-Georg: a.a.O., S. 63.

2) Vgl. Graf, Rudolf: a.a.O., S. 168. Vgl. Hahn, Oswald: Bankbetriebslehre, a.a.O., S. 67.

3) Vgl. Reyher, Heinz: Die Umsätze auf Privatgirokonten, in: Sparkasse, 84. Jg. (1967), Heft 23/24, S. 400. Vgl. Trurnit, Uwe: Durchschnittsbestände im Soll und Haben, in: Sparkasse, 84. Jg. (1967), Heft 23/24, S. 395.

4) Vgl. Graf, Rudolf: a.a.O., S. 169.

5) Vgl. Seeger, Manfred: a.a.O., S. 233. Vgl. Zimmerer, Carl: Bankkostenrechnung, a.a.O., S. 37.

6) Vgl. Graf, Rudolf: a.a.O., S. 170.

d. Ertragsfähigkeit

Geht man von der "Goldenen Bankregel", d. h. der starren Entsprechung der Fristigkeiten des Aktiv- und Passivgeschäfts im Sinne von Otto Hübner ¹⁾ aus, so hängen die Anlagemöglichkeiten im Aktivgeschäft ausschließlich von der Fristigkeit der hereingenommenen Mittel ab. "Die Bank kann, wenn sie auf drei Monate Gelder deponiert erhält, ohne Gefahr dieselben nicht sechs Monate ausborgen" ²⁾. Diese rein objektbezogene Betrachtungsweise berücksichtigt nicht, daß die Fristen durch die Einleger stillschweigend prolongiert und bei den Einlagen Abhebungen durch Einzahlungen substituiert bzw. kompensiert werden können ³⁾. Ein gewisser Teil der Einlagen und sonstigen Fremdmittel bleibt damit von Auszahlungsüberschüssen unberührt und steht zur Anlage im Aktivgeschäft zur Verfügung. Dieser Bodensatz hat trotz der kurzfristigen Fälligkeiten der Einzelanlagen längerfristigen Charakter. Aus dem längerfristigen Charakter wird die Möglichkeit einer längerfristigen Anlage im Aktivgeschäft abgeleitet. Einige Autoren gehen hierbei so weit, daß sie die Anlagemöglichkeiten des Bodensatzes von der Fälligkeitsstruktur der Finanzierungsmittel vollkommen losgelöst betrachten ⁴⁾. In die Liquiditätsgrundsätze des Bundesaufsichtsamtes ist sowohl das Postulat der Fristenkongruenz als auch die Bodensatztheorie eingegangen.

Im "Grundsatz II" wird das Prinzip normiert, daß die langfristigen Aktiva der Finanzierung durch langfristige Passiva und im "Grundsatz III", daß mittel- und kurzfristige Aktiva der Finanzierung durch mittel- und kurzfristige Passiva bedürfen ⁵⁾. Dabei soll

1) Vgl. Hübner, Otto: Die Banken, Leipzig 1854.

2) Hübner, Otto: a.a.O.

3) Vgl. Hahn, Oswald: Bankbetriebslehre, a.a.O., S. 62 ff.

4) Vgl. Mülhaupt, Ludwig: Die Golde Bankregel und ihre Problematik, in: Der Langfristige Kredit, 22. Jg. (1971), Heft 2, S. 38. Vgl. Fischer, Otfried: Die Liquiditätsdispositionen der Kreditbanken, in: Blätter für Genossenschaftswesen, 111. Jg. (1965), Nr. 24, S. 383 ff.

5) Vgl. Grundsätze über das Eigenkapital und die Liquidität der Kreditinstitute vom 20. Januar 1969, geändert durch die Bekanntmachung vom 22. Dezember 1972, abgedruckt in: Monatsberichte der Deutschen Bundesbank, 25. Jg. (1973), Nr. 4, S. 13 ff.

Tabelle 14: Anlagemöglichkeiten nach den Grundsätzen des Bundesaufsichtsamtes ¹⁾

Finanzierungsquellen	Grundsatz II = langfristige Anlage	Grundsatz III = mittel- und kurzfristige Anlage	Liquiditäts- reserve = liquide oder leicht verwert- bare Aktiva
- Eigenkapital	100 %		
- Pensionsrückstellungen	60 %		
- Termineinlagen von Nichtbanken und Kreditinstituten mit einer Laufzeit von 4 Jahren und länger	100 %		
- Sicht- und Termineinlagen gegenüber Nichtbanken mit einer Laufzeit von weniger als 4 Jahren	10 %	60 %	30 %
- Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten mit täglicher Fälligkeit sowie vereinbarter Laufzeit oder Kündigungsfrist von weniger als drei Monaten		10 %	90 %
- Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten mit vereinbarter Laufzeit oder Kündigungsfrist von mindestens drei Monaten, aber weniger als vier Jahren		50 %	50 %
- Spareinlagen	60 %	20 %	20 %
- Umlaufende und vorverkaufte Schuldverschreibungen mit einer Laufzeit von mehr als 4 Jahren	100 %		
- Umlaufende und vorverkaufte Schuldverschreibungen mit einer Laufzeit von bis zu 4 Jahren	60 %	20 %	20 %
- Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten aus von der Kundschaft bei Dritten benutzten Krediten (durchlaufende Kredite)		80 %	20 %

¹⁾ Vgl. Grundsätze über das Eigenkapital und die Liquidität der Kreditinstitute vom 20. Januar 1969, geändert durch die Bekanntmachung vom 22. Dezember 1972, abgedruckt in: Monatsberichte der Deutschen Bundesbank, 25. Jg. (1973), Nr. 4, Seite 13ff.

die Summe der langfristigen bzw. mittel- und kurzfristigen Anlagen die Summe der langfristigen bzw. mittel- und kurzfristigen Finanzierungsmittel nicht übersteigen, Was als aktiv oder passiv langfristig bzw. mittel- und kurzfristig zu gelten hat, ist in den Vorschriften im einzelnen festgelegt.

Wie aus Tabelle 14 hervorgeht, sind die Anlagemöglichkeiten des Eigenkapitals, der Termineinlagen mit einer Laufzeit von mehr als vier Jahren und der umlaufenden und vorverkauften Schuldverschreibungen mit einer Laufzeit von mehr als vier Jahren am günstigsten zu beurteilen. Diese Mittel können sowohl im kurz- und mittelfristigen, als auch im langfristigen Geschäft voll eingesetzt werden. Auch die Spareinlagen und die umlaufenden und vorverkauften Schuldverschreibungen mit einer Laufzeit bis zu vier Jahren weisen hinsichtlich der Anlagemöglichkeiten noch eine hohe Flexibilität auf. In Anerkennung der Bodensatztheorie werden 60 % der Spareinlagen und 10 % der Sicht- und Termineinlagen zu den langfristigen Finanzierungsmitteln gerechnet. Bei den Sicht- und Termineinlagen mit einer Laufzeit von weniger als vier Jahren wird deutlich, daß es sich hierbei vor allem um Finanzierungsmittel des kurz- und mittelfristigen Geschäfts handelt. Am ungünstigsten sind die Anlagemöglichkeiten der Geldmarktmittel zu beurteilen, da sich diese nicht für eine langfristige Anlage eignen.

e. Zusammenfassung

Die zweigstellenbedingte Finanzierung erfolgt vorwiegend über Spar- und Sichteinlagen der Publikumskundschaft. Die Zinskosten sind bei den Spareinlagen und den "einlagennahen" Schuldverschreibungen relativ hoch und werden in Zukunft bei zunehmendem Trend zur längerfristigen Anlage weiterhin tendenziell steigen. Einen gewissen Ausgleich hierzu stellen die Sichteinlagen der Publikums-kundschaft dar. Die Zinskosten weisen bei der zweigstellenbedingten Finanzierung eine hohe Stabilität auf und bleiben von kurzfristigen Liquiditätsschwankungen unbeeinflußt. Den vergleichsweise niedrigen Liquiditätskosten stehen bei den Spareinlagen hohe Verwaltungskosten gegenüber, so daß es sich bei der zweigstellenbedingten Finanzierung insgesamt um relativ teure Finanzierungsquellen handelt ¹⁾. Die Anlagemöglichkeiten weisen allerdings bei diesen Mitteln einen hohen Flexibilitätsgrad auf.

1) Vgl. Seeger, Manfred: a.a.O., S. 233.

Da sich die Zweigstellenpolitik im wesentlichen auf die größeren Städte und die Ballungszentren beschränkt, führt sie zu tendenziell höheren Finanzierungskosten. Die in den Großstädten - im Vergleich zu den ländlichen Gebieten - ungleich stärkere Konkurrenz bedingt höhere Zinskosten. Weiterhin fallen an den Bankplätzen als Folge der gestaffelten Mindestreservesätze höhere Liquiditätskosten an. Bei den Verwaltungskosten machen sich in den Ballungszentren vergleichsweise hohe Personal- und Raumkosten bemerkbar. Hinzu treten die regionalen Belastungsdifferenzen durch die unterschiedlichen Hebesätze bei der Gewerbesteuer.

Bei der filialbedingten Finanzierung (Sicht- und Termineinlagen, Refinanzierung bei der Bundesbank) sind die Zinskosten im Vergleich zur zweigstellenbedingten Finanzierung in der Regel geringer. Demgegenüber verursacht die Liquiditätshaltung höhere Kosten. Die Verwaltungskosten sind bei den Sichteinlagen vergleichsweise hoch. Einen gewissen Ausgleich stellen hier die Termineinlagen und die Refinanzierung bei der Bundesbank dar. Insgesamt wird man davon ausgehen können, daß die Finanzierungskosten bei der filialbedingten Finanzierung niedriger anzusetzen sind als bei der zweigstellenbedingten Finanzierung. Dafür aber sind die Anlagemöglichkeiten der filialbedingten Finanzierungsmittel im langfristigen Geschäft beschränkt.

Die Finanzierung geschäftsstellenloser Institute mit überregionalem Einzugsbereich erfolgt schwerpunktmäßig über die Kreditaufnahme am Bankengeldmarkt, die Refinanzierung bei der Bundesbank oder die Ausgabe von Pfandbriefen. Die Finanzierung über die Ausgabe von Pfandbriefen weist hierbei die höchsten Zinskosten auf. Diese unterliegen aber im Gegensatz zur Kreditaufnahme am Geldmarkt keinen kurzfristigen Schwankungen. Die Liquiditätskosten sind bei der Finanzierung über die Ausgabe von Pfandbriefen sehr niedrig und bei der Finanzierung über den Geldmarkt sehr hoch. Die Verwaltungskosten sind bei der standortunabhängigen Finanzierung im Vergleich zur zweigstellen- oder filialbedingten Finanzierung vergleichsweise gering. Soweit die standortunabhängige Finanzierung über den Bankengeldmarkt erfolgt, sind die Finanzierungskosten im Normalfall relativ gering, können aber bei einer allgemeinen Liquiditätsverknappung erheblichen Schwankungen unterliegen. Bei der standortunabhängigen Finanzierung über die Ausgabe von Schuldverschreibungen sind die Finanzierungskosten etwa den der zweigstellenintensiven Institute vergleichbar.

II. Liquiditätsaspekte

Das besondere Liquiditätsproblem der Banken ergibt sich daraus, daß die Einlagen und sonstigen Fremdmittel "für eine zwar formell fixierte, praktisch aber in der Mehrzahl der Fälle nicht zuverlässig vorher bestimmte Zeitdauer in Aktivwerten" ¹⁾ gebunden sind und daß andererseits unbekannt bleibt, "wann und in welchem Umfang Einlagen bei ihnen abgezogen werden" ²⁾.

Es handelt sich im wesentlichen um drei Grundkonzeptionen, welche sich mit dem Liquiditätsproblem der Banken beschäftigen. Neben der "Goldenen Bankregel" von Otto Hübner ³⁾ und der Bodensatztheorie ⁴⁾ ist hierzu die Solvenztheorie von Stützel ⁵⁾ zu zählen. Die einzelnen Theorien interessieren im Rahmen unserer Untersuchungen nur insoweit, als sie eine Aussage über die Qualität der bankbetrieblichen Finanzierungsalternativen unter Liquiditätsgesichtspunkten ermöglichen.

Die Qualität der einzelnen Finanzierungsalternativen ist danach zu beurteilen, welchen Einfluß sie auf die bankbetriebliche Liquidität ausüben. Krümmel bezeichnet diesen Einfluß als den "Grad der Liquiditätsbelastung" ⁶⁾. Der "Grad der Liquiditätsbelastung" wird davon bestimmt, welches Gewicht man den Passivfälligkeiten beimißt.

a. Beurteilung nach der "formaljuristischen" Fristigkeit

Der "Goldenen Bankregel" liegt die Annahme zugrunde, daß sämtliche Bankverbindlichkeiten entsprechend ihrer juristischen Fälligkeit abgerufen werden und damit "vertragstreu" zu erfüllen sind ⁷⁾. Be-

- 1) Hintner, Otto: Zum Liquiditätsproblem der Geschäftsbanken, in: Der Betrieb in der Unternehmung, Festschrift für W. Rieger, hrsg. von J. Fettel und H. Linhardt, Stuttgart 1963, S. 399.
- 2) Ebenda, S. 400.
- 3) Vgl. Hübner, Otto: Die Banken, a.a.O., S. 28.
- 4) Vgl. Wagner, Adolph: Beiträge zur Lehre von den Banken, Leipzig 1857, S. 167.
- 5) Vgl. Stützel, Wolfgang: Ist die Goldene Bankregel eine geeignete Richtschnur für die Geschäftspolitik der Kreditinstitute?, in: Vorträge für Sparkassenprüfer, Hrsg. Deutscher Sparkassen- und Giroverband e.V., Kiel 1959, S. 34 ff.
- 6) Vgl. Krümmel, Hans-Jacob: Liquiditätssicherung im Bankwesen, in: Kredit und Kapital, 1. Jg. (1968), Nr. 3, S. 252 f.
- 7) Vgl. Mülhaupt, Ludwig: Liquiditäts- und rentabilitätspolitische Aspekte der Goldenen Bankregel, in: Sparkasse, 90. Jg. (1973), Heft 1, S. 9 ff. Vgl. Scheidl, Karl: Zum Problem bankbetrieblicher Dispositionsregeln, in: Dienstleistungen in Theorie und Praxis, hrsg. von H. Linhardt, P. Penzkofer und P. Scherpf, Stuttgart 1970, S. 166. Vgl. Krümmel, Hans-Jacob: Liquiditätssiche-

urteilungskriterium für die verschiedenen Finanzierungsmöglichkeiten ist somit deren "formaljuristische" Fälligkeit ¹⁾. Ebenso wie die Goldene Bankregel stellt die von Stützel ²⁾ formulierte und von Krümmel ³⁾ vertiefte "Maximalbelastungstheorie", auch als "Solvenztheorie" bezeichnet, auf die formelle Fristigkeit der Einlagen und der sonstigen Fremdmittel ab. Stützel geht hierbei davon aus, daß die Einleger im extremen Fall der Liquiditätsbelastung ("Run aller Einleger") die fristgerechte Rückzahlung ihrer, der Bank überlassenen Mittel fordern. Entsprechend dem Grundsatz der Vertragstreue müssen somit die Passivfälligkeiten im Rahmen der Liquiditätsdisposition ernst genommen werden ⁴⁾. Die Einlagen und sonstigen Fremdmittel sind demnach unter Liquiditätsaspekten nach ihrer formellen Fristigkeit zu beurteilen ⁵⁾.

Rein von der "formaljuristischen" Fristigkeit her gesehen stellen die Spareinlagen mit gesetzlicher Kündigungsfrist eine relativ ungünstige Finanzierungsquelle dar, da ein Großteil dieser Einlagen als jederzeit realisierbar anzusehen ist. Gleiches gilt für die Sichteinlagen. Am günstigsten sind die Spareinlagen mit vereinbarter Kündigungsfrist und die "einlagennahen" Schuldverschreibungen zu beurteilen. Bei den Termineinlagen und Geldmarktmitteln überwiegen im allgemeinen kürzerfristige Fälligkeiten, so daß es sich hierbei um relativ ungünstige Finanzierungsquellen handelt.

rung ..., a.a.O., S. 253. Vgl. Zimmerer, Carl: Die formelle und materielle Geltung der Goldenen Bankregel, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 27. Jg. (1957), Nr. 12, S. 710 ff.

- 1) Vgl. Hahn, Oswald: Bankbetriebslehre, a.a.O., S. 61.
- 2) Vgl. Stützel, Wolfgang: Ist die Goldene Bankregel ..., a.a.O., S. 34 ff.
- 3) Vgl. Krümmel, Hans-Jacob: Liquiditätssicherung ..., a.a.O., S. 247 ff.
- 4) Vgl. Stützel, Wolfgang: Ist die Goldene Bankregel ..., a.a.O., S. 38 ff.
- 5) Der wesentliche Unterschied zwischen der "Maximalbelastungstheorie" und der Goldenen Bankregel ist darin zu sehen, daß die "Maximalbelastungstheorie" im Gegensatz zur Goldenen Bankregel die Fälligkeiten im Aktivgeschäft nicht ernst nimmt. Nach der "Maximalbelastungstheorie" stellt die Selbstliquidierung der Aktivwerte keine sichere Geldquelle dar, weshalb ein Disagio in Kauf genommen werden muß. (Vgl. Stützel, Wolfgang: Ist die Goldene Bankregel ..., a.a.O., S. 38 ff.).

b. Beurteilung nach der "effektiven" Fristigkeit

Die Bodensatztheorie geht davon aus, daß die tatsächliche Liquiditätsbelastung nicht von der juristischen, sondern von der effektiven (materiellen, ökonomischen) Fälligkeit der Finanzierungsmittel bestimmt wird. Es wird somit nicht auf die maximale, sondern auf die normale Belastung der Liquidität abgestellt ¹⁾. Eine Abweichung der effektiven von der juristischen Fristigkeit ergibt sich dann, wenn die Finanzierungsmittel über den eigentlichen Fälligkeitstermin hinaus in der Bank verbleiben. Die Fristenverlängerung beruht somit auf der stillschweigenden Prolongation der Fristen durch die Einleger ²⁾. Hinzu kommt, daß die Bodensatztheorie nicht auf den individuellen Geschäftsvorfall abstellt, sondern von den einzelnen Einlagenarten ausgeht. Da nicht alle Auszahlungsansprüche zu einem Liquiditätsabfluß führen (den geforderten Auszahlungen stehen neue Einzahlungen gegenüber, bargeldlose Verfügungen schlagen sich auf anderen Konten der Bank nieder), trägt der Substitutions- und Kompensationseffekt zu einer Verlängerung der effektiven Fristigkeit bei ³⁾.

Nach der Bodensatztheorie sind die einzelnen Finanzierungsalternativen um so günstiger zu beurteilen, je stärker die Prolongations-, Substitutions- und Kompensationswirkung und damit je höher der langfristig verfügbare Bodensatz, d. h. je geringer die erforderliche Liquiditätsvorsorge je Finanzierungsart ist.

Zwar handelt es sich bei einem beachtlichen Teil der Spareinlagen um sofort fällige Verbindlichkeiten, doch zählen sie unter Liquiditätsaspekten zu den stabilsten Finanzierungsalternativen ⁴⁾.

Die Entwicklung der Spareinlagen vollzieht sich wesentlich gleichmäßiger als die der Sicht- und Termineinlagen, welche relativ kurzfristigen Schwankungen unterworfen sind ⁵⁾. Es macht sich

- 1) Krümmel verweist auf die Schwierigkeiten, die sich bei der Abgrenzung des "Normalfalles" ergeben (vgl. Krümmel, Hans-Jacob: Liquiditätssicherung ..., a.a.O., S. 267 ff.). Nach Bühler ist der "Normalfall" solange gegeben, "als der Umfang der an das Institut herangetragenen Zahlungsansprüche nicht von Insolvenzerüchten bestimmt wird". (Bühler, Wilhelm: Die Kreditdisposition der Banken, Wien-New York 1970, S. 76).
- 2) Vgl. Hahn, Oswald: Bankbetriebslehre, a.a.O., S. 62.
- 3) Vgl. ebenda, S. 62 ff.
- 4) Vgl. Jacob, Adolf-Friedrich: Die Stellung der Spareinlagen in der Geschäftsbankpolitik, in: Gegenwartsfragen der Unternehmensführung, Festschrift zum 65. Geburtstag von Wilhelm Hasenack, hrsg. von Hans-Joachim Engeleiter, Herne-Berlin 1966, S. 439 f.
- 5) Vgl. Kistler, Fritz: Das Sparverhalten der privaten Haushalte im Konjunkturzyklus, in: Der langfristige Kredit, 23. Jg. (1972), Heft 1, S. 14 ff.

bei ihnen besonders der Prolongations-, Substitutions- und Kompensationseffekt bemerkbar, so daß mit einem relativ hohen Bodensatz gerechnet werden kann ¹⁾. Besonders günstig sind längerfristige Sparverträge unter Liquiditätsaspekten zu beurteilen, da sie eine genaue Liquiditätsdisposition gestatten.

Die Sichteinlagen resultieren im wesentlichen aus der Kassenhaltung der Unternehmungen, weshalb ihr Bestand dauernden unvorhersehbaren Fluktuationen unterworfen ist. Die Bank macht auf diese Weise den "Liquiditätsrhythmus" ihrer Kunden mit ²⁾. Zudem ist ein wesentliches Problem darin zu sehen, daß die der Bank zur Verfügung gestellten Mittel zu einem großen Teil von denselben Kunden stammen, mit denen sie auch im Kreditgeschäft zusammenarbeitet. Da die Wirtschaft in Zeiten des Wachstums mehr Kredit nachfragt als Einlagen bildet, wechseln die Kunden sehr oft zwischen der Stellung eines Gläubigers und der eines Schuldners. Dies führt dazu, daß in Zeiten verstärkter Kreditnachfrage das Finanzierungspotential aus Sichteinlagen rückläufig ist ³⁾.

Im Gegensatz zu den Sichteinlagen lassen die Termineinlagen wegen ihrer bekannten Fälligkeiten eine genauere Liquiditätsdisposition zu. Da Termineinlagen zu einem großen Teil der Anlage vorübergehend freigesetzter Mittel von Wirtschaftsunternehmen dienen, sind sie nicht wie die Spareinlagen von der stetigen Expansion der privaten Einkommen, sondern von den stärkeren Schwankungen der Liquidität der Unternehmen abhängig ⁴⁾. Daraus ergibt sich die Gefahr, daß Termineinlagen bei Liquiditätsanspannungen vollkommen abgezogen werden ⁵⁾. Da es sich zudem im allgemeinen um größere Beträge handelt, ist das aus dem Abzug resultierende Risiko weitaus höher zu veranschlagen, als bei einem gleich hohen Guthabenbestand, der sich

1) Güde hat bei einer Sparkasse Berechnungen über die Höhe des Bodensatzes bei verschiedenen Einlagen angestellt. Diese Berechnungen haben ergeben, daß bei den Sichteinlagen im Laufe des gesamten Jahres 1968 der niedrigste Jahressaldo um 17,2 % unter dem Jahresanfangsbestand lag. In der Tatsache, daß trotz dauernder, zum Teil sprunghafter Auf- und Abbewegungen die Marke von 82,2 % der Ausgabensumme im ganzen Jahr nicht unterschritten wurde, spiegelt sich eine erstaunliche Stabilität des Sichteinlagenblocks wider. Diese Stabilität ist bei den Spareinlagen noch höher. Die Termineinlagen wiesen nach den Berechnungen von Güde eine Schwankungsbreite von 16,2 % auf. (Vgl. Güde, Udo: Giroeinlagen der Sparkassen, in: Sparkasse, 86. Jg. (1969), Heft 9, S. 274).

2) Vgl. Leopold, Günter: a.a.O., S. 15.

3) Vgl. ebenda, S. 41.

4) Vgl. Richebächer, Kurt: Das Kreditgeschäft der Geschäftsbanken und dessen Refinanzierung, in: Der langfristige Kredit, 22. Jg. (1971), Heft 3, S. 61.

5) Vgl. Münler, Dieter: Das langfristige Kreditgeschäft der Groß-

auf viele Konten verschiedener Kunden verteilt. Termineinlagen sind zudem in starkem Maße zinsreagibel. Ihre Entwicklung ist sehr eng mit der Entwicklung der allgemeinen Liquiditätslage und der Konjunktursituation verbunden. Bei einem Teil der befristeten Einlagen muß damit gerechnet werden, daß er ohne Einhaltung der vereinbarten Kündigungsfrist bzw. vor dem vereinbarten Kündigungstermin abgezogen wird ¹⁾. Insgesamt gesehen ist die zweigstellenbedingte Finanzierung unter Liquiditätsgesichtspunkten günstiger zu beurteilen als die filialbedingte Finanzierung.

Bei den Bankobligationen handelt es sich um langfristig zur Verfügung stehende Mittel. Die Liquiditätsdisposition wird dadurch erheblich erleichtert; das Liquiditätsrisiko kann entsprechend niedrig angesetzt werden.

Der Schwerpunkt der Geldmarktfinanzierung liegt bei den kurzfristigen Geldern, die zu einem großen Teil aus vorübergehenden Zahlungsüberschüssen stammen. Geldmarktmittel können zwar bei ausreichendem Standing immer beschafft werden, doch sind diese Mittel äußerst zinsreagibel, was bei einer allgemeinen Liquiditätsverknappung - insbesondere infolge notenbankpolitischer Maßnahmen - zu einem starken Anstieg der Geldmarktsätze führt.

Während die Bank auf das Volumen der Einlagen nur langfristig einen Einfluß auszuüben vermag, kann sie die Beschaffung von Geldmarktmitteln kurzfristig dem jeweiligen Liquiditätsbedarf anpassen. Aus diesem Grunde ist die finanzielle Elastizität der Geldmarktfinanzierung höher zu veranschlagen als die der zweigstellen- und filialbedingten Finanzierung.

III. Erhältlichkeitsaspekte

Die Erhältlichkeit der verschiedenen Finanzierungsalternativen hängt von deren zukünftiger Entwicklung ab. Je stärker sich die Nachfrage nach einzelnen Einlagenarten entwickelt, um so leichter ist es für das einzelne Kreditinstitut, entsprechende Einlagen abzusetzen und damit finanzielle Mittel zu beschaffen. Die Erhältlichkeit bestimmt somit weitgehend die Grenzen der Finanzierungsmöglichkeiten.

banken, Stuttgart 1967, S. 102. Vgl. Graf, Rudolf: a.a.O., S. 157.

1) Vgl. Hagemüller, Karl-Friedrich: Der Bankbetrieb, Band I, a.a.O., S. 222.

Eine Untersuchung der Vergangenheitsentwicklung zeigt, daß sich im Passivgeschäft der Banken das Wachstumstempo der verschiedenen Finanzierungsalternativen unterschiedlich vollzog ¹⁾. Von einer unterschiedlichen Entwicklung wird auch in Zukunft ausgegangen werden können.

Es hat sich gezeigt, daß die Entwicklung der Spareinlagen sehr eng mit der Entwicklung des verfügbaren Einkommens verbunden ist. Dabei ist der, für die Entwicklung der Spareinlagen entscheidende Faktor in der privaten Ersparnis zu sehen, welche sich als Restgröße aus dem verfügbaren Einkommen nach Abzug des privaten Verbrauchs ergibt. Der Anteil der Ersparnis (Sparquote) betrug in den letzten Jahren zwischen 10 und 12 % des verfügbaren Einkommens ²⁾. Floss rechnet damit, daß sich die Sparquote von 12 % im Jahre 1970 auf 13 % im Jahre 1980 erhöhen wird ³⁾.

Wird die Sparquote als eine auf lange Sicht konstante Größe unterstellt, so hängt die Entwicklung der privaten Ersparnis weitgehend von der Entwicklung des verfügbaren Einkommens der privaten Haushalte ab. Dieses wird auch in Zukunft ansteigen. Dabei ist allerdings zu berücksichtigen, daß sich die Einkommensströme infolge der sozialpolitisch motivierten Einkommenspolitik verändern ⁴⁾. Die Verschiebung in der Einkommensverteilung wird sich noch deutlicher in Richtung auf einen höheren Anteil der Löhne und Gehälter bemerkbar machen. Der Anstieg der Einkommen der Arbeitnehmerhaushalte wird zu einer Verbesserung der Sparfähigkeit dieser Personengruppe führen ⁵⁾.

1) Vgl. Deutsche Bundesbank (Hrsg.): Die Geschäftsentwicklung der Bankengruppen 1960 - 1970, in: Monatsberichte der Deutschen Bundesbank, 23. Jg. (1971), Nr. 4, S. 32 ff.

2) Vgl. Deutsche Bundesbank (Hrsg.): Entstehung und Verwendung des Einkommens im zweiten Halbjahr 1971 nach Sektoren, in: Monatsberichte der Deutschen Bundesbank, 24. Jg. (1972), Nr. 3, S. 27 f.

3) Vgl. Floss, Eberhard: Einige Zukunftsperspektiven der Banken, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, 25. Jg. (1972), Heft 9, S. 328.

4) Vgl. Sandmann, Hartmut von: Vermögensbildung und Vermögensverteilung in der Bundesrepublik, in: Bankbetriebliche Information, 10. Jg. (1972), Nr. 2, S. 46ff. Vgl. Kleffel, Andreas: Künftige Wettbewerbsprobleme der Banken, in: Bank-Betrieb, 11. Jg. (1971), Nr. 12, S. 439.

5) Vgl. Köllhofer, Dietrich: Das individuelle Mengengeschäft ..., a.a.O., S. 83 f.

Für die Entwicklung des Spareinlagenvolumens ist bedeutsam, wie sich die private Ersparnis auf die einzelnen konkurrierenden Anlageformen verteilt. Eine Untersuchung der Vergangenheitsentwicklung zeigt, daß der Anteil der Spareinlagen an der gesamten privaten Ersparnis stets zwischen 40 und 50 % betrug ¹⁾. Diese Größe hat sich als weitgehend konstant erwiesen. Ob auch in Zukunft mit dieser Rate gerechnet werden kann, erscheint fraglich, da sich der Anteil des Wertpapiersparens kontinuierlich erhöht ²⁾. Trotzdem aber wird auch in Zukunft das Schwergewicht der privaten Ersparnis eindeutig beim Kontensparen liegen. Die Spareinlagen werden also auch weiterhin entscheidend von der Steigerung des verfügbaren Einkommens partizipieren ³⁾.

Die Vergangenheitsentwicklung hat gezeigt, daß sich die Ersparnisbildung tendenziell von den Spareinlagen mit gesetzlicher Kündigung zu solchen mit vereinbarter Kündigung verlagert. Dies findet seine Begründung im zunehmenden Zinsbewußtsein der privaten

- 1) Vgl. Deutsche Bundesbank (Hrsg.): Gesamtwirtschaftliche Finanzierungsrechnung sowie Bestand an Geldvermögen und Verpflichtungen 1971, in: Monatsberichte der Deutschen Bundesbank, 24. Jg. (1972), Nr. 5, S. 16 ff. Vgl. Richebächer, Kurt: a.a.O., S. 61.
- 2) Vgl. Hiltner, Manfred: Zur Entwicklung der Ersparnis in den letzten zehn Jahren, in: Sparkasse, 90. Jg. (1973), Heft 6, S. 165 f. Vgl. Kjölbye, Björn A.: Entwicklungstendenzen im Sparprozeß, in: Österreichisches Bank-Archiv, 20. Jg. (1972), Heft IX, S. 328 ff. Vgl. Prautzsch, Wolf-Albrecht: Die Struktur der Nachfrage von Wirtschaftsunternehmen und privaten Haushalten nach finanziellem Vermögen in der Bundesrepublik Deutschland, Band 54 der Untersuchungen über das Spar-, Giro- und Kreditwesen, hrsg. von Fritz Voigt, Berlin 1971, S. 62 f. Vgl. Feldbausch, Friedrich Karl: Einlagenplanung II, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, 24. Jg. (1971), Heft 6, S. 256 f.
- 3) Der Sparer legt bei seiner Geldanlage Wert auf eine relativ leichte Zugriffsmöglichkeit, d. h. auf einen hohen Liquiditätsgrad. (Vgl. Bühler, Wilhelm: Ausweitung des Depositengeschäfts ..., a.a.O., S. 148 f.). Dies erklärt sich aus dem Sparzweck. Wie die Ergebnisse der Einkommens- und Verbrauchsstichprobe 1969 zeigen, wurde die Vorsorge gegen Notfälle als Sparzweck weitaus am häufigsten genannt (48 %), gefolgt von der Sicherstellung der Altersvorsorge (27 %). (Vgl. Statistisches Bundesamt Wiesbaden (Hrsg.): Sparmotive, Sparziele und Sparneigung privater Haushalte, Ergebnis der Einkommens- und Verbrauchsstichprobe 1969, in: Wirtschaft und Statistik, 1971, Heft 2, S. 139. Vgl. hierzu auch o.V.: Sparverhalten der privaten Haushalte, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, 23. Jg. (1970), Heft 16, S. 794).

Anleger und in den staatlichen Sparförderungsmaßnahmen, welche nur die langfristige Anlage begünstigen. Weiterhin werden vermögenswirksame Leistungen zunehmend tarifvertraglich verankert, was zu einer deutlichen Steigerung der langfristigen Sparverträge über vermögenswirksame Leistungen führt ¹⁾. Nach einer Analyse von Feldbausch werden die Spareinlagen bis Ende 1975 gut doppelt so schnell steigen wie die Sicht- und Termineinlagen ²⁾.

Die Ergiebigkeit der Sichteinlagen läßt mehr und mehr nach. Nachdem ein gewisser Nachholbedarf gedeckt war, haben sich die Sichteinlagen annähernd gleichbleibend zum Bruttosozialprodukt zu Marktpreisen entwickelt ³⁾. Nach Ansicht von Feldbausch werden die Sicht- und Termineinlagen von rund 180 Mrd. DM Ende 1969 auf 230 bis 240 Mrd. DM Ende 1975 ansteigen ⁴⁾. Es kann deshalb nur mit einem mäßigen Wachstum gerechnet werden.

Im Massengiroverkehr beginnt sich der Nachholbedarf - gemessen an den Kontoeröffnungen - offensichtlich zu erschöpfen. Nach Ansicht des Sparkassen- und Giroverbandes hat der Zustrom an neuen privaten Girokonten im Jahre 1970 seinen Höhepunkt überschritten. Das Finanzierungsvolumen dürfte jedoch aus dieser Einlagenart noch weiter zunehmen, da immer breitere Bevölkerungskreise zur bargeldlosen Zahlungsweise übergehen und sich dadurch das auf den Lohn- und Gehaltskonten unterhaltene Durchschnittsguthaben erhöht ⁵⁾.

-
- 1) Vgl. Krümmel, Hans-Jacob: Zur Rentabilitätspolitik ..., a.a.O., S. 6.
 - 2) Vgl. Feldbausch, Friedrich Karl: Einlagenplanung II, a.a.O., S. 258.
 - 3) Vgl. Mülhaupt, Ludwig: Strukturwandlungen ..., a.a.O., S. 65.
 - 4) Vgl. Feldbausch, Friedrich Karl: Einlagenplanung II, a.a.O., S. 258.
 - 5) Vgl. Deutscher Sparkassen- und Giroverband e.V. (Hrsg.): Jahresbericht 1971, S. 31. Vgl. Seeger, Manfred: a.a.O., S. 234.

Der mögliche Umfang der Geldmarktfianzierung ist von der Entwicklung der allgemeinen Liquiditätslage abhängig. Geldmarktmittel können zwar bei ausreichendem Standing praktisch unbeschränkt beschafft werden, doch darf hierbei nicht das Regulativ Zins übersehen werden. Bei allgemeiner Liquiditätsverknappung können Geldmarktmittel nur bei oft sehr stark steigenden Zinsen hereingenommen werden.

Die Möglichkeiten der Refinanzierung bei der Bundesbank werden insbesondere vom Umfang der im Bestand der Kreditinstitute befindlichen refinanzierbaren Titel bestimmt. Hinzu kommt die erforderliche Bereitschaft der Bundesbank, diese Werte zu refinanzieren. Daraus ergibt sich ein starkes Abhängigkeitsverhältnis gegenüber der Bundesbank.

Unter dem Gesichtspunkt der Erhältlichkeit sind die zweigstellenbedingten Finanzierungsmittel am günstigsten zu beurteilen. Von dem auch für die Zukunft zu erwartenden relativ starken Wachstum der Spareinlagen werden insbesondere die zweigstellenintensiven Institute partizipieren. Demgegenüber werden die filialintensiven und die geschäftsstellenlosen Institute - bei relativ geringem Wachstum der Sicht- und Termineinlagen - zunehmend auf die Geldmarktfianzierung und die Refinanzierung bei der Bundesbank ausweichen müssen, um ein vergleichbares finanzielles Wachstum aufweisen zu können.

IV. Ergebnis

Wie unsere bisherigen Untersuchungen gezeigt haben, weisen die durch den unterschiedlichen Grad der Standortspaltung bedingten Finanzierungsalternativen wesentliche qualitative Unterschiede auf.

Die filialbedingte Finanzierung ist unter Rentabilitätsaspekten günstiger zu beurteilen als die zweigstellenbedingte Finanzierung, welche vergleichsweise hohe Finanzierungskosten verursacht. Die Höhe der Finanzierungskosten ist bei den filialbedingten Finanzierungsmitteln sehr eng mit der allgemeinen Liquiditätssituation verbunden. Da es sich bei diesen Mitteln größtenteils um vorüber-

gehend freigesetzte Beträge von Wirtschaftsunternehmen handelt, besteht die Gefahr, daß sie bei Liquiditätsanspannungen vollkommen abgezogen werden. Entsprechend hoch ist das Liquiditätsrisiko der filialbedingten Finanzierungsmittel zu veranschlagen.

Unter Liquiditätsaspekten ist die zweigstellenbedingte Finanzierung - neben der Finanzierung geschäftsstellenloser Institute über die Ausgabe von Pfandbriefen - günstiger als vergleichbare Finanzierungsmöglichkeiten zu beurteilen. Die Stabilität des Mitteleaufkommens ist bei der zweigstellenbedingten Finanzierung relativ hoch, weshalb das Liquiditätsrisiko entsprechend gering angesetzt werden kann. Demgegenüber ist die finanzielle Elastizität bei der Finanzierung der geschäftsstellenlosen Institute über den Geldmarkt oder die Refinanzierung bei der Bundesbank höher zu veranschlagen. Diese Finanzierungsquellen führen jedoch zu einer Abhängigkeit gegenüber den Geldgebern.

Innerhalb der verschiedenen Beurteilungskriterien kommt dem Gesichtspunkt der Erhältlichkeit eine zentrale Bedeutung zu, da das finanzielle Wachstum von der Erhältlichkeit der Mittel bestimmt wird. Die im Vergleich zu den übrigen Finanzierungsalternativen günstigste Erhältlichkeit der zweigstellenbedingten Finanzierungsmittel stellt deshalb unseres Erachtens einen vollen Ausgleich für die kostenmäßigen Nachteile dar, die bei der Hereinnahme dieser Mittel entstehen.

C. Durch die Zweigstellengründung bedingte Liquiditätseffekte

Nachdem in den vorhergehenden Abschnitten geklärt wurde, welcher Einfluß vom Grad der Standortspaltung auf die Art der bankbetrieblichen Finanzierung ausgeht und wie die zweigstellenbedingte Finanzierung im Vergleich zu den sonstigen Finanzierungsalternativen zu beurteilen ist, wollen wir jetzt der Frage nachgehen, welchen Einfluß die Geschäftsstellenpolitik auf die bankbetriebliche Liquidität ausübt. Wir wollen hierbei wiederum zwischen zweigstellenintensiven, filialintensiven und geschäftsstellenlosen Instituten unterscheiden.

I. Liquiditätseffekte aus der Abwicklung der Zahlungsverkehrsgeschäfte

Die Kreditinstitute müssen damit rechnen, daß die von ihren Kunden zur Zahlung angewiesenen Beträge entweder in bar oder an Kunden anderer Banken abfließen. Ein Abfluß von Zentralbankgeld tritt jedoch dann nicht ein, wenn die bargeldlosen Verfügungen an Kunden des gleichen Instituts gerichtet sind bzw. wenn den Verfügungen an Kunden anderer Institute entsprechende Verfügungen von diesen Instituten gegenüberstehen. Beide Effekte bewirken eine Verringerung des Zentralbankgeldbedarfs, der zur Abwicklung eines gegebenen Auszahlungsvolumens erforderlich ist ^{1) 2)}.

a. Das Ausmaß der internen Verrechnung in Abhängigkeit von der Intensität der Geschäftsstellenpolitik

Soweit die bargeldlosen Verfügungen an Kunden anderer Institute gerichtet sind, kann der damit für das einzelne Institut verbundene Liquiditätsverlust durch entsprechende Überweisungen von Kunden anderer Institute, d. h. durch entsprechende Liquiditätszugänge ausgeglichen werden (externe Verrechnung, Kompensation) ³⁾. Dies setzt jedoch voraus, daß keine Verrechnungssalden entstehen, d. h., daß sich die giralen Zahlungen der Kunden bei den einzelnen Instituten in zeitlicher Hinsicht im Gleichschritt bewegen ⁴⁾.

- 1) Die durch die externe und interne Verrechnung eingesparten Zentralbankmittel bewirken eine Ausweitung der finanziellen Kapazität und gestatten damit eine zusätzliche Kreditgewährung. Dies führt zum Prozeß der Geld- bzw. Kreditschöpfung. (Vgl. Menrad, Siegfried: Kreditgewährung - Einlagenwachstum - Geldschöpfung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 36. Jg. (1966), 1. Ergänzungsheft, S. 115 ff. Vgl. Schaaf, Gerhard: Die Geldschöpfungsmöglichkeiten von Einzelbank, Bankengruppe und Bankensystem in der Bundesrepublik Deutschland, Theoretische und empirische Beiträge zur Geldschöpfungslehre, Diss. Tübingen 1965. Vgl. Hahn, Oswald: Die Geldschöpfungskapazität einer Girobank in betriebswirtschaftlicher Betrachtung, in: Blätter für Genossenschaftswesen, 107. Jg. (1961), Nr. 11, S. 185 ff. Vgl. Feifel, Hermann: Die Anwendbarkeit der modernen Kreditschöpfungslehre auf die besondere Art des Sparkassengeschäfts, Bd. 10 der Untersuchungen über das Spar-, Giro- und Kreditwesen, hrsg. von Fritz Voigt, Berlin 1959. Vgl. Hahn, Oswald: Die Giralgeldschöpfung der Geschäftsbanken, Diss. Köln 1954.)
- 2) Die interne Liquiditätsverrechnung führt darüber hinaus zu Wertstellungsgewinnen. (Vgl. Deppe, Hans-Dieter: Bankbetriebliches Wachstum ..., a.a.O., S. 215 ff.)
- 3) Vgl. Degner, Joachim: Die Rolle der Sparkassen im Giralgeldschöpfungsprozeß, Diss. Nürnberg 1958, S. 61 f.
- 4) Vgl. Hinnah, Klaus-Werner: Die Bedeutung eines eigenen Giro-netzes, Geschäftspolitische Überlegungen zur Automation, in: Bankbetriebliche Information, Zeitschrift für die genossen-

Gehen die bargeldlosen Verfügungen an Kunden des gleichen Instituts, so kommt es zu einer internen Verrechnung, d. h. der Ausgleich erfolgt durch einfache Umbuchung. Die interne Verrechnung kann sich sowohl innerhalb einer Geschäftsstelle ("Hausgiro") als auch innerhalb eines Instituts ("Institutsgiro") vollziehen ¹⁾. Das Ausmaß der internen Verrechnung kommt im internen Verrechnungsfaktor zum Ausdruck.

Deppe versucht nachzuweisen, daß sich der interne Verrechnungsfaktor mit zunehmender Anzahl der Geschäftsstellen vergrößert, d. h., daß zur Abwicklung eines gegebenen Zahlungsvolumens *ceteris paribus* abnehmende Zentralbankgeldbeträge benötigt werden ²⁾. Er kommt hierbei zu dem Ergebnis, daß jede neue Stelle den internen Verrechnungsfaktor eines Instituts um so mehr vergrößert, je größer sich der partielle interne Verrechnungsfaktor ("Hausgiro") und je größer sich der Anteil der Auszahlungsverfügungen der neuen Stelle an den Gesamtauszahlungsverfügungen darstellt ³⁾. Deppe begründet somit einen Zusammenhang zwischen der Ausdehnung des Stellennetzes und dem Ausmaß der internen Verrechnung.

Die Ausführungen von Deppe legen die Vermutung nahe, daß das Ausmaß der internen Verrechnung zu einem erheblichen Teil von der Intensität der Geschäftsstellenpolitik bestimmt wird. Wesentliche Bestimmungsfaktoren des Umfangs der internen Verrechnung sind jedoch neben den Zahlungsgewohnheiten der Kunden, d. h. dem Umfang der bargeldlosen Verfügungen (Giralgeldquote), die Größe und Struktur des Marktanteils ⁴⁾.

Die Zahlungsgewohnheiten sind insbesondere im Hinblick auf die Zugehörigkeit der Kontoinhaber zu den einzelnen Nachfragergruppen unterschiedlich. Oswald Hahn weist z.B. darauf hin, daß die Giral-

schaftliche Bankwirtschaft, 9. Jg. (1971), Nr. 1, S. 6 f. Vgl. Flach, Kurt: Bankenstruktur und Bankenliquidität, Ein Beitrag zum Wettbewerbsproblem im deutschen Bankwesen, Diss. Freiburg i.B. 1965, S. 51.

1) Vgl. Hahn, Oswald: Das Zahlungs- und Inkassogeschäft ..., a.a.O., S. 70.

2) Vgl. Deppe, Hans-Dieter: Bankbetriebliches Wachstum, a.a.O., S. 202.

3) Vgl. Deppe, Hans-Dieter: Die Ausdehnung des Zweigstellennetzes von Kreditinstituten als bankbetriebliches Führungsproblem, in: Gegenwartsfragen der Unternehmensführung, Festschrift zum 65. Geburtstag von W. Hasenack, hrsg. von H.-J. Engeleiter, Herne-Berlin 1966, S. 424.

4) Vgl. Hahn, Oswald: Bankbetriebslehre, a.a.O., S. 69.

geldquote bei den Unternehmungen und der öffentlichen Hand höher als bei den Einkommensbeziehern, beim Großbetrieb höher als beim Kleinbetrieb und bei den konsumfernen Unternehmen höher als bei konsumnahen zu veranschlagen ist ¹⁾. Daraus wird deutlich, daß das Ausmaß der internen Verrechnung zu einem wesentlichen Teil von der Zusammensetzung des Kundenkreises und damit auch vom Grad der Standortspaltung bestimmt wird.

b. Das Ausmaß der internen Verrechnung in Abhängigkeit vom Grad der Standortspaltung

Bei den zweigstellenintensiven Instituten dominiert das Geschäft mit der Publikumskundschaft. Die Möglichkeit einer internen Verrechnung ist im Spareinlagengeschäft nicht gegeben. Es kann lediglich zu einer Substitution der Abhebungen durch neue Einzahlungen kommen. Verrechnungsmöglichkeiten können sich nur aus den mit der Führung von Lohn- und Gehaltskonten verbundenen Zahlungsverkehrsgeschäften ergeben. Da die Giralgeldquote im Mengengeschäft jedoch relativ gering ist, sind die Möglichkeiten einer internen Verrechnung begrenzt. Zudem bedarf es eines entsprechenden Anteils am Geschäft mit der Individualkundschaft, da sich die bargeldlosen Verfügungen der Publikumskundschaft im allgemeinen zwischen beiden Kundenkreisen bewegen. Innerhalb der Publikumskundschaft sind bargeldlose Verfügungen sehr selten. Durch den Ausbau des Zweigstellennetzes durch ein zweigstellenintensives Institut werden deshalb die Verrechnungsmöglichkeiten kaum verbessert. Anders hingegen, wenn ein filialintensives oder geschäftsstellenloses Institut Zweigstellen errichtet.

Der Kundenkreis der filialintensiven und der geschäftsstellenlosen Institute setzt sich überwiegend aus der gewerblichen Kundschaft zusammen. Es kann deshalb von einer - im Vergleich zu den zweigstellenintensiven Instituten - relativ hohen Giralgeldquote ausgegangen werden. Zudem sind bargeldlose Verfügungen innerhalb dieser Kundengruppe üblich. Der Ausbau des Filialnetzes führt deshalb zu einer Verbesserung der internen Verrechnungsmöglichkeiten.

1) Vgl. Hahn, Oswald: Bankbetriebslehre, a.a.O., S. 69. Vgl. ders.: Die Geldschöpfungskapazität ..., a.a.O., S. 188.

Das Ausmaß der internen Verrechnung wird nicht allein von der Intensität der Geschäftsstellenpolitik bestimmt, sondern hängt unseres Erachtens wesentlich von der Art der Geschäftsstellenpolitik, d. h. vom Grad der Standortspaltung ab.

II. Liquiditätseffekte aus dem Verlauf der Zahlungsströme

Wir gehen wiederum von den drei gebildeten Banktypen, den zweigstellenintensiven, den filialintensiven und den geschäftsstellenlosen Instituten aus ¹⁾. Den Ausgangspunkt unserer Überlegungen bildet eine Kreditgewährung seitens der filialintensiven bzw. geschäftsstellenlosen Institute aufgrund eines Liquiditätsüberschusses. Unter der Annahme, daß es sich hierbei um Betriebskredite handelt, kann davon ausgegangen werden, daß diese Mittel einerseits zur Erfüllung von Lieferantenverpflichtungen und andererseits zur Lohn- und Gehaltszahlung herangezogen werden. Die der Erfüllung der Lieferantenverpflichtungen dienenden Mittel schlagen sich als Sichteinlagen bei der Gruppe der filialintensiven bzw. geschäftsstellenlosen Institute nieder. Damit wird ein Rückstrom der zuvor abgeflossenen Mittel bewirkt ²⁾.

Die der Lohn- und Gehaltszahlung dienenden Mittel fließen auf die Lohn- und Gehaltskonten der zweigstellenintensiven Institute ab. Damit kommt es bei den filialintensiven und den geschäftsstellenlosen Instituten zu einem erheblichen Liquiditätsabfluß, der sich auf die Gehaltszahlungstermine konzentriert. Soweit die Arbeitnehmer ihr Einkommen einer konsumtiven Verwendung zuführen, fließen diese Mittel wiederum nach und nach der Gruppe der filialintensiven und der geschäftsstellenlosen Institute zu. Damit wird die ursprüngliche Liquiditätsverschiebung wieder teilweise rückgängig gemacht. Soweit keine Konsumausgaben getätigt werden, verbleiben die Mittel bei den zweigstellenintensiven Instituten und werden weitgehend auf Sparkonten umgebucht. In Höhe der Ersparnis der Einkommensbezieher verliert die Gruppe der filialintensiven und der geschäftsstellenlosen Institute liquide Mittel an die zweigstellenintensiven Banken ³⁾.

1) Vgl. S. 93 ff. dieser Arbeit.

2) Vgl. Seeger, Manfred: a.a.O., S. 242 f.

3) Vgl. Falch, Kurt: Bankenstruktur und Bankenliquidität, Ein Beitrag zum Wettbewerbsproblem im deutschen Bankwesen, in: Österreichisches Bank-Archiv, 14. Jg. (1966), Heft II, S. 44 ff.

Der Liquiditätszufluß setzt sich bei den filialintensiven und den geschäftsstellenlosen Banken aus den der Erfüllung der Lieferantenverpflichtungen und den der konsumtiven Einkommensverwendung dienenden Mittel zusammen. Sofern die Zahlungsempfänger über diese Mittel nicht verfügen, ermöglichen sie eine Ausweitung des Kreditvolumens, wobei diese Mittel wiederum sofort über die Konsumausgaben in Form der Sichteinlagen zurückfließen bzw. in Höhe der Ersparnisbildung an die zweigstellenintensiven Institute abfließen. Dieser Prozeß wiederholt sich fortwährend.

Aufgrund des ständigen Mittelzuflusses in Höhe der Ersparnisbildung werden die zweigstellenintensiven Institute in die Lage versetzt, ihrerseits Kredite zu gewähren. Hierbei kann es sich um eine eigene Kreditvergabe (z.B. Konsumentenkredit, Hypothekarkredite) oder um Kredite an die filialintensiven und geschäftsstellenlosen Institute (Geldmarktkredite) handeln. Werden die Kredite an die filialintensiven und geschäftsstellenlosen Banken gewährt, so kommt es zwar zu einem Rückfluß der liquiden Mittel, doch führt der fortschreitende Prozeß zu einer zunehmenden Abhängigkeit dieser Institute von den zweigstellenintensiven Banken¹⁾. Im Falle einer eigenen Kreditgewährung kommt es über den Ausgleich von Lieferantenrechnungen zu einem Rückstrom der liquiden Mittel an die filialintensiven und geschäftsstellenlosen Banken.

Daraus wird deutlich, daß weder bei der Gruppe der zweigstellenintensiven noch bei der der filialintensiven bzw. geschäftsstellenlosen Institute ein geschlossener Zahlungsmittelkreislauf gegeben ist. Die der Gruppe der zweigstellenintensiven Institute über die Ersparnisbildung zufließenden Mittel fließen über die Kreditgewährung wieder an die Gruppe der filialintensiven und geschäftsstellenlosen Banken zurück. Sobald jedoch die Gruppe der zweigstellenintensiven Banken in das Individualgeschäft bzw. die Gruppe der filialintensiven und geschäftsstellenlosen Institute in das Publikumsgeschäft eindringt, kommt es zu einer Verlagerung der Liquiditätsströme²⁾. Das bedeutet, daß durch den Aus-

1) Vgl. Haag, Ernst Willi: Beziehungen zwischen dem Geld- und Kapitalmarkt in der Bundesrepublik Deutschland unter besonderer Berücksichtigung der Aktivität von Instituten, Diss. Mannheim 1971, S. 61 ff. Vgl. Seeger, Manfred: a.a.O., S. 248.

2) Vgl. Seeger, Manfred: a.a.O., S. 244 ff.

bau des Zweigstellennetzes durch ein zweigstellenintensives Institut der Verlauf der Liquiditätsströme nicht beeinflußt werden kann. Dies wäre nur über einen Ausbau des Filialnetzes, d. h. des Geschäfts mit der Individualkundschaft möglich. Demgegenüber können sich aber bei den filialintensiven und den geschäftsstellenlosen Instituten erhebliche Liquiditätseffekte durch den Ausbau des Zweigstellennetzes ergeben. Daraus wird deutlich, daß unter Liquiditätsaspekten ein ausgewogener Ausbau des Zweigstellen- und des Filialnetzes am günstigsten zu beurteilen ist.

5. Abschnitt: Die Zweigstellengründung als Investitionsproblem

A. Die Bestimmung des Absatzpotentials

Die allgemein zunehmende Verdichtung des Geschäftsstellennetzes der Kreditinstitute hat die Gefahr eines "overbanking" mit sich gebracht ¹⁾. Zugleich wurde durch die damit einhergehende Beschränkung der potentiellen Geschäftsmöglichkeiten die Rentabilität neu zu eröffnender Stellen immer mehr in Frage gestellt ²⁾. Da die Geschäftsstellenexpansion darüber hinaus mit einem steigenden Investitionsbedarf im Personal- und Sachbereich verbunden ist, birgt ein Ausbau des Stellennetzes zunehmende Risiken in sich, die eine sorgfältige Überprüfung der Investitionsentscheidung mehr denn je erforderlich machen.

Unter der erwerbswirtschaftlichen Zielsetzung erscheint ein Ausbau des Zweigstellennetzes grundsätzlich nur dann sinnvoll, wenn auf lange Sicht mit einem zufriedenstellenden Erfolgsbeitrag der neu zu eröffnenden Stellen gerechnet werden kann ³⁾. Da die Rentabilität der Bankgeschäftsstellen von den mit einem bestimmten Geschäftsumfang verbundenen Aufwendungen und Erträgen abhängig

- 1) Während im Jahre 1957 in der Bundesrepublik Deutschland noch 2.049 Einwohner auf eine Bankgeschäftsstelle entfielen, schrumpfte der von einer Geschäftsstelle durchschnittlich betreute Kundenkreis auf 1.727 Einwohner im Jahre 1964 (Vergleichszahlen: Vereinigte Staaten 5.100 Einwohner, Schweiz: 1.300 Einwohner) und 1.474 Einwohner im Jahre 1971. (Vgl. Tabelle 4, S. 40.) Nach einer Untersuchung der Logon GmbH Beratungszentrum für Marketing, Planung, Organisation, Datenverarbeitung, München, über die voraussichtliche Entwicklung des Kreditgewerbes bis 1980 wird die Durchschnittszahl der Einwohner je Bankstelle auf 1.400 im Jahre 1975 sinken und 1980 nur noch 1.320 betragen. (Vgl. o.V.: Kreditgewerbe wächst in ungeahnte Größen, a.a.O., S. 23). Bereits in den Jahren 1932/33 war von einer Übersetzung des Bankenapparates die Rede. Damals (1932) entfielen durchschnittlich 1.671 Einwohner auf eine Bankgeschäftsstelle. (Vgl. Walb, Ernst: Übersetzung und Konkurrenz im deutschen Kreditapparat, a.a.O., S. 118 ff.).
- 2) Vgl. Deppe, Hans-Dieter: Wie viele Bankstellen ..., a.a.O., S. 28. Vgl. Penzkofer, Peter: Werden Zweigstellen zu teuer?, a.a.O., S. 11. Vgl. Krümmel, Hans-Jacob: Zur Rentabilitätspolitik ..., a.a.O., S. 3. Vgl. Premauer, Werner: Sind die Grenzen der Zweigstellenexpansion erreicht?, in: Banken International, Jährliche Beilage im Handelsblatt, November 1971, S. 27.
- 3) Vgl. Süchting, Joachim: Die Einkaufswirtschaftlichkeit ..., a.a.O., S. 277. Vgl. Schleicher, Heinz: a.a.O., S. 221.

ist, bildet die Bestimmung des voraussichtlichen Geschäfts- bzw. Absatzpotentials die Voraussetzung für eine Beurteilung der Erfolgsaussichten von Geschäftsstelleneröffnungen ¹⁾.

Bei der Entscheidung über die Gründung neuer Bankstellen ist deshalb zunächst zu untersuchen, mit welchem Absatzpotential in einem für eine Standortbegründung interessant erscheinenden Marktgebiet bzw. an einem gegebenen Standort gerechnet werden kann ²⁾. Darin ist das zentrale Problem der Geschäftsstellenplanung zu sehen. Soweit für eine Geschäftsstelleneröffnung alternative Marktgebiete bzw. Standorte zur Auswahl stehen, sind diese danach zu beurteilen, wo aller Voraussicht nach die größtmögliche "standortabhängige Rentabilität" ³⁾, d. h. die größte positive Differenz zwischen den betriebsbedingten Aufwendungen und Erträgen, bezogen auf das betriebsnotwendige Kapital zu erwarten ist ⁴⁾.

- 1) Unter dem Absatzpotential verstehen wir mit Stern den Anteil am Marktpotential, den ein einzelnes Unternehmen maximal erreichen zu können glaubt, wobei das Marktpotential "die Gesamtheit der möglichen Umsätze eines Produkts (oder einer Dienstleistung) für alle Anbieter in einem gegebenen Absatzgebiet und in einer bestimmten Periode" darstellt (Stern, Mark E.: Marketing Planung. Eine System-Analyse. Autorisierte Übersetzung des Werkes: Marketing Planning. A Systems Approach, 2. Aufl., Berlin 1969, S. 42).
- 2) Es ist zwischen der Standorteignung von Marktgebieten und einzelnen gegebenen Standplätzen zu unterscheiden. Soweit ein Kreditinstitut den gezielten Ausbau seines Geschäftsstellenetzes beabsichtigt, wird es zunächst die verschiedenen hierfür in Frage kommenden Marktgebiete auf ihre Standorteignung hin untersuchen. Hagenmüller spricht hierbei von der Standortwahl im weiteren Sinn, da lediglich der geographische Wirkungsbereich geplanter Bankstellen untersucht wird. Dieser weiteren Standortwahl schließt sich die Standortwahl im engeren Sinn, d. h. die Wahl des eigentlichen Standplatzes an. (Vgl. Hagenmüller, Karl Friedrich: Der Bankbetrieb, Band I, a.a.O., S. 27.) Wird einem Kreditinstitut hingegen ein Geschäftslokal angeboten, so ist ein bereits fest gegebener Standplatz auf seine Standorteignung hin zu untersuchen. Im Rahmen unserer Überlegungen wollen wir uns auf das Problem der Standortwahl im weiteren Sinn beschränken. Zum Problem der Standortwahl im engeren Sinn vgl. Siepmann, Jürgen Dietrich: Die Standortfrage ..., a.a.O. S. 234 ff. Vgl. Fickel, Franz: Neue Tendenzen der Standortforschung für Handelsbetriebe, Eine Zusammenstellung der GfK-Nürnberg, Gesellschaft für Konsum-, Markt- und Absatzforschung e.V., Nürnberg 1970, S. 74 ff.
- 3) Vgl. Rüschenpöhler, Hans: Der Standort industrieller Unternehmungen als betriebswirtschaftliches Problem. Versuch einer betriebswirtschaftlichen Standortlehre, in: Abhandlung aus dem Industrieseminar der Universität zu Köln, hrsg. von Theodor Beste, Heft 6, Berlin 1958, S. 37.
- 4) Vgl. Behrens, Karl Christian: Allgemeine Standortbestimmungslehre, in: Der Standort der Betriebe, Hrsg. C. Chr. Behrens, Band I, Köln und Opladen 1961, S. 43 f.

Damit ist über die Bestimmung des Absatzpotentials und die daran anschließende Rentabilitätsanalyse eine Beurteilung der Standort-eignung einzelner sowie alternativer Marktgebiete möglich ¹⁾.

- 1) In der Literatur findet sich verschiedentlich der Vorschlag, die Eigenschaften eines Standorts über eine Standortkalkulation bzw. eine sog. checklist zu erfassen. Im konkreten Untersuchungsfall werden hierbei die einzelnen Standortfaktoren mit einer vorgegebenen Punktskala bewertet und die verschiedenen Entscheidungsalternativen nach der erreichten Punktzahl beurteilt. (Vgl. Wotzka, Paul: Standortwahl im Einzelhandel. Standortbestimmung und Standortanpassung großstädtischer Einzelhandelsbetriebe, Hamburg 1970, S. 128 ff. Vgl. Ruppmann, Rainer: Die Standortbestimmung für Verkaufsstätten im Einzelhandel, Berlin 1968, S. 120 ff. Vgl. Behrens, Karl Christian: Der Standort der Handelsbetriebe, a.a.O., S. 67 ff. Vgl. Esenwein-Rothe, Ingeborg: Über die Möglichkeiten einer Quantifizierung von Standortqualitäten, in: Gestaltungsprobleme der Weltwirtschaft, hrsg. von Harald Jürgensen, Göttingen 1964, S. 508 ff.). Hierzu ist auch die von Siepmann konzipierte und von Schlechthaupt modifizierte Möglichkeit zu rechnen, mit Hilfe eines Kalkulations- bzw. Qualifikationsschemas die Geeignetheit eines Marktgebiets für die Eröffnung einer Bankgeschäftsstelle zu beurteilen. (Vgl. Siepmann, Jürgen Dietrich: Die Standortfrage ..., a.a.O., S. 273. Vgl. ders.: Die Marktforschung ..., a.a.O., S. 366 ff. Vgl. Schlechthaupt, Wolf-Dieter: a.a.O., S. 70 ff.). Zwar ist es anhand des Kalkulations- bzw. Qualifikationsschemas möglich, alternative Marktgebiete hinsichtlich der Reihenfolge ihrer Standortqualität zu beurteilen, doch läßt die Rangfolge keine Aussage über die Standorteignung zu. Dies würde voraussetzen, daß die für die Standorteignung mindestens erforderlichen Qualitätsmerkmale (in Form einer Mindest-Punktezahl) bekannt sind. Durch die nach einheitlichen Kriterien erfolgende Untersuchung zeigt sich zwar, daß z.B. das Marktgebiet C günstiger als das Marktgebiet A und dieses wiederum günstiger als das Marktgebiet B zu beurteilen ist. Es ist jedoch keine Aussage darüber möglich, inwieweit sich das Marktgebiet A überhaupt für eine Zweigstellenbegründung eignet. Eine Beurteilung der Standorteignung potentieller Marktgebiete ist unseres Erachtens nur auf der Basis des zu erwartenden Geschäftsumfangs bzw. des daraus resultierenden Erfolgs möglich, soweit Rentabilitätsgesichtspunkte für die Entscheidung über die Eröffnung neuer Bankstellen maßgeblich sind. Dies gilt um so mehr, als bei der von Siepmann und Schlechthaupt aufgezeigten Möglichkeit eine isolierte Beurteilung einzelner Marktgebiete ausscheidet und die Gewichtung der einzelnen Standortmerkmale von rein subjektiven Momenten bestimmt wird. Einen wesentlichen Schritt weiter geht Schell, der die Standortmerkmale neu geplanter Geschäftsstellen mit den bestehenden Stellen vergleicht und hieraus Schlüsse auf den möglichen Geschäftsverlauf bzw. das erzielbare Geschäftsniveau zieht. (Vgl. Schell, Hans D.: Planung und Bewertung von Zweigstellen, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, 26. Jg. (1973), Heft 7, S. 252.)

I. Die Abgrenzung des Marktes

Die Bestimmung des Absatzpotentials eines für die Geschäftsstelleneröffnung in Betracht gezogenen Marktgebietes setzt eine Abgrenzung des zu untersuchenden Marktes in sachlicher, räumlicher und zeitlicher Hinsicht voraus.

a. Die Abgrenzung in sachlicher Hinsicht

Der forcierte Ausbau des Bankgeschäftsstellennetzes hat neben der Beschränkung der potentiellen Geschäftsmöglichkeiten zu einer zunehmenden Spezialisierung bei den neu eröffneten Stellen geführt. Während Zweigstellen immer mehr dem Wohnsitz bzw. Arbeitsplatz des Kunden folgend zu reinen Geldsammelstellen wurden, führte die Filialexpansion andererseits zu einer zunehmenden Spezialisierung auf das Geschäft mit der gewerblichen Kundschaft (Individualkundschaft). Damit einhergehend hat sich das Schwergewicht der Zweigstellengründung an die Peripherie der Städte, d. h. in neue Wohngebiete und Trabantensiedlungen verlagert ¹⁾. Durch diese standortliche Ausrichtung werden Zweigstellen unter absatzpolitischen Gesichtspunkten immer mehr zu Einlagenzweigstellen. Die Einlagenzweigstelle kann demnach als die typische Form der Zweigstelle betrachtet werden ²⁾. Wir wollen unsere weiteren Untersuchungen auf diesen Zweigstellentyp beschränken.

Die Zweigstellenpolitik zielt darauf ab, über die Schaffung räumlicher Präferenzen, d. h. durch kundennahes Angebot, die Institutswahl des Nachfragers zu beeinflussen. Dieser Form des Qualitätswettbewerbs kommt vor allem im Einlagengeschäft eine Bedeutung zu, während sich die Kreditnehmer gegenüber räumlichen Präferenzen weitgehend unempfindlich verhalten ³⁾. Einlagenzweigstellen sind deshalb dadurch gekennzeichnet, daß dem Passivgeschäft kaum ein Aktivgeschäft gegenübersteht und innerhalb des Einlagengeschäfts den Spareinlagen die dominierende Bedeutung zukommt. Dabei kann grundsätzlich davon ausgegangen werden, daß

1) Vgl. Premauer, Werner: a.a.O., S. 27. Vgl. Schlechthaupt, Wolf-Dieter: a.a.O., S. 135.

2) Vgl. Seite 20 f. dieser Arbeit.

3) Vgl. S. 64 dieser Arbeit.

die Bedeutung der Spareinlagen mit abnehmender Zweigstellengröße zunimmt. Bei der Feststellung des zu erwartenden Absatzpotentials kann sich deshalb im wesentlichen auf eine Prognose des voraussichtlichen Spareinlagenvolumens beschränkt werden ¹⁾. Aus dem Spareinlagenvolumen läßt sich anhand der für Einlagenzweigstellen typischen Bilanzstruktur das Volumen der einzelnen Sparformen sowie der sonstigen Einlagenarten ableiten.

Darüber hinaus empfiehlt es sich, zwischen dem Individualgeschäft (Markt für Großeinlagen) und dem Massengeschäft (Markt für Mittel- und Kleininlagen) zu trennen ²⁾, da sich lediglich das relativ "träge" Massengeschäft für eine auf statistischen Häufigkeiten basierenden Aussage eignet. Im Rahmen unserer Untersuchungen wollen wir uns zunächst auf die Bestimmung des Spareinlagenpotentials beschränken und daran anschließend die Möglichkeiten aufzeigen, die sich anbieten, das Absatzpotential der sonstigen Leistungen zu erfassen.

b. Die Abgrenzung in räumlicher Hinsicht

Die Bestimmung des Absatzpotentials erfordert eine räumliche Abgrenzung des zu untersuchenden Marktes. Da die einzelnen Bankabsatzleistungen unterschiedliche Marktgebiete (Einzugsbereiche) aufweisen, wollen wir uns - entsprechend der im vorhergehenden Abschnitt getroffenen sachlichen Abgrenzung - auf den Markt für Spareinlagen der Publikumskundschaft beschränken.

Wir halten es zudem für zweckmäßig, zwischen dem engeren und weiteren Einzugsbereich einer Zweigstelle zu unterscheiden. Während der engere Einzugsbereich im wesentlichen von der unmittelbar vom Wohnsitz aus nachfragenden Bankkundschaft bestimmt wird, umfaßt der weitere Einzugsbereich auch die Kunden, welche sich regelmäßig in der Nähe der Zweigstelle aufhalten (z.B. auf dem Weg zur Arbeit oder zum Einkaufen) und in diesem Zusammenhang Bankleistungen nachfragen. Der weitere Einzugsbereich einer Zweigstelle kann sich folglich über das gesamte Stadtgebiet erstrecken

1) Dies gilt um so mehr, als wir der Ansicht sind, daß die Rentabilität von Einlagenzweigstellen alleine aus dem Mengengeschäft und hier im besonderen aus dem Spareinlagengeschäft gesichert sein sollte, da die Aufgabe der Zweigstelle in der Sammlung von Einlagen zu sehen ist. Es erscheint uns höchst bedenklich, wenn in der Praxis das Problem der Fehlplanung von Zweigstellen vielfach dadurch gelöst wird, daß die Hauptstelle den unrentablen Zweigstellen größere Kreditengagements abtritt.

2) Vgl. S. 47 ff. dieser Arbeit.

und mit dem Einzugsbereich anderer Zweigstellen des gleichen Instituts überschneiden. Wesentlich für die Abgrenzung des Marktgebietes ist der engere Einzugsbereich.

Das Marktgebiet bereits bestehender Zweigstellen läßt sich relativ einfach mit Hilfe der Adressen einer repräsentativen Auswahl von Kunden erfassen ¹⁾. Abgrenzungskriterien für die Bestimmung des Einzugsbereichs geplanter Zweigstellen bilden die natürlichen Gegebenheiten, die Entfernung zum potentiellen Kunden und die Lage zu anderen Zweigstellen des gleichen Instituts bzw. konkurrierender Institute ²⁾.

Als natürliche Begrenzungslinien fungieren Straßenzüge, Grünanlagen, Flußläufe und Schienenstränge. Diese natürlich vorgegebenen Grenzen werden bei der Nachfrage von Bankleistungen im allgemeinen nicht überschritten. ³⁾

Eine wesentliche Bedeutung kommt bei der Abgrenzung des engeren Einzugsbereichs der Absatzreichweite zu. Die Absatzreichweite ergibt sich als die vom Kunden maximal akzeptierte Entfernung zwischen dem Banklokal und dem Ort, von dem aus er gewöhnlich seine Bankleistungen nachfragt. Hierbei kann davon ausgegangen werden, daß die Institutswahl der Sparkundschaft von Bequemlichkeitsüberlegungen beeinflusst wird und somit die Bereitschaft der Kunden, die Bankleistungen bei der geplanten Neugründung nachzufragen, mit wachsender Entfernung zum Banklokal abnimmt. Daneben wirken sich verschiedene betriebliche Faktoren (wie z.B. Image oder Schalteröffnungszeit) auf den Absatzradius aus. Hinzu kommt, daß die zunehmende Zweigstellenintensität zu einer tendenziellen Verringerung des betriebsindividuellen Einzugsbereichs der Zweigstellen führt.

1) Vgl. Weiss, Ulrich: a.a.O., S. 87.

2) Fuchs orientiert sich bei der Abgrenzung des Einzugsbereichs einer geplanten Zweigstelle mit an der für die Rentabilität einer Zweigstelle erforderlichen Mindest-Einwohnerzahl. Er legt den Einzugsbereich einer geplanten Zweigstelle jeweils so fest, daß die auf Erfahrungswerten beruhende Mindest-Einwohnerzahl erreicht wird. (Vgl. Fuchs, Helmut: Planung und Probleme des Standortes von Kreditinstituten, Diss. Köln 1969, S. 155.) Eine solche Vorgehensweise erscheint uns sehr fragwürdig, da keine Rücksicht auf die Absatzreichweite der einzelnen Bankleistungen genommen wird. Da stets die erforderliche Mindest-Einwohnerzahl gegeben ist, muß die Rentabilität dieser Stellen zwangsweise gesichert sein. Das so ermittelte Absatzpotential ist dadurch ohne Aussagewert.

3) Vgl. Siepmann, Jürgen Dietrich: Die Standortfrage ..., a.a.O., S. 238.

Der dem potentiellen Bankkunden maximal zumutbare Fuß- bzw. Fahrweg kann sowohl in Entfernungs- als auch in Zeiteinheiten gemessen werden. Überträgt man die dem Kunden maximal zumutbare Wegstrecke auf das zu untersuchende Marktgebiet, so bildet ein konzentrischer Kreis die Marktgrenze (Kreismethode). Hierbei bleibt allerdings unberücksichtigt, daß die Länge der Wegstrecke von den individuellen Verkehrsverhältnissen beeinflusst wird. Eine Verfeinerung der räumlichen Abgrenzung wird deshalb dadurch erreicht, daß man um den in Frage kommenden Standort sogenannte Zeitdistanzlinien (Isochronen) legt, die aussagen, von welchen Punkten im Marktgebiet der Bankkunde in einer bestimmten Zeiteinheit das Kreditinstitut erreicht ¹⁾. Bei dieser Zeitdistanzmethode bildet der vom Nachfrager bei der Inanspruchnahme von Bankleistungen erfahrungsgemäß maximal akzeptierte Zeitaufwand - gemessen in Gehminuten - die Marktgrenze. Kreismethode und Zeitdistanzmethode setzen voraus, daß der Standort der neu zu eröffnenden Zweigstelle bereits bekannt ist.

Dem Einzugsbereich von konkurrierenden Instituten kommt unseres Erachtens als Abgrenzungsmerkmal nur eine untergeordnete Bedeutung zu ²⁾. Die Verdichtung des Zweigstellennetzes führt zwangsweise dazu, daß sich die Einzugsbereiche konkurrierender Institute überschneiden bzw. vollkommen decken.

c. Die Abgrenzung in zeitlicher Hinsicht

Der Vorausbestimmung des zu erwartenden Absatzpotentials einer geplanten Zweigstelle können sowohl aktuelle als auch zukünftige Daten zugrunde gelegt werden. Soweit von aktuellen Daten ausgegangen wird, zeigt sich, welches Absatzpotential nach der Anlaufphase unter augenblicklichen Gegebenheiten zu erzielen wäre.

- 1) Vgl. Last, Burkhard: a.a.O., S. 86. Vgl. Nauer, Ernst: Standortwahl und Standortpolitik im Einzelhandel unter besonderer Berücksichtigung der neuzeitlichen Distributionsformen wie Supermarkt, Klempreisgeschäft, Diskontgeschäft und Warenhaus, Diss. St. Gallen 1970, S. 162 f. Vgl. Ott, W.: Standort-Analysen, ein spezielles Arbeitsgebiet der GfK, Nürnberg, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, 12. Jg. (1966), S. 283.
- 2) Im Gegensatz hierzu ist Weiss der Auffassung, daß sich diejenige Linie als Grenze der Marktgebiete zweier konkurrierender Institute ergibt, von der aus zwei Kreditinstitute mit ortsüblichen Verkehrsmitteln in der gleichen Zeit zu erreichen sind. Diese Marktgrenze bezeichnet Weiss als "Bequemlichkeitsgrenze" (Vgl. Weiss, Ulrich: a.a.O., S. 88). Da geringe Wegunterschiede im allgemeinen keinen Einfluß auf die Institutswahl des Bankkunden ausüben, kommt der Bequemlichkeitsgrenze nur dann eine Bedeutung zu, wenn sich die konkurrierenden Institute relativ weit vonein-

Von zukünftigen Daten ist vor allem dann auszugehen, wenn mit einer wesentlichen Veränderung der das Marktpotential bestimmenden Faktoren zu rechnen ist. Das trifft insbesondere für den Fall zu, daß in einem Marktgebiet ein überproportionales Bevölkerungswachstum zu erwarten ist. Die Aussagefähigkeit einer auf Erwartungsgrößen basierenden Absatzprognose hängt von der Qualität der verfügbaren Daten ab.

Als Planungsgrundlage für die Bestimmung des Absatzpotentials einer geplanten Zweigstelle ist das im Geschäft mit der Publikumskundschaft erzielbare Spareinlagenpotential eines abgegrenzten Marktgebietes anzusehen, welches sowohl auf der Basis aktueller als auch zukünftiger Daten ermittelt werden kann.

II. Die Ableitung des Spareinlagenpotentials aus dem Einkommen eines Marktgebietes

Im Rahmen seiner Untersuchungen über die Erforschung des Marktes der privaten Haushaltungen zeigt Weiss eine Möglichkeit auf, die Höhe des Spareinlagenpotentials eines Marktgebietes aus der Sparfähigkeit, der Sparbereitschaft, der Wahl der Sparform und der Wahl des Sparinstituts abzuleiten ^{1) 2)}. Er setzt hierbei folgende sozio-ökonomischen Daten als gegeben voraus: Bevölkerungszahl, Geschlecht, Altersaufbau, Familienstand, Familiengröße, Bildungsstand, Berufsstruktur und Einkommensschichtung ³⁾.

Ausgangsbasis der von Weiss aufgezeigten Konzeption bildet die Sparfähigkeit, welche er als "die Fähigkeit, Teile des Einkommens in bestimmter Höhe zumindest vorübergehend dem Verbrauch zu entziehen" ⁴⁾, definiert. Die Sparfähigkeit wird neben der Höhe des verfügbaren Einkommens von der Höhe der notwendigen Ausgaben

ander entfernt befinden. Sie eignet sich deshalb insbesondere als Abgrenzungskriterium gegenüber den Zweigstellen des gleichen Instituts.

- 1) Vgl. Weiss, Ulrich: a.a.O., S. 95 ff. und S. 163 ff.
- 2) Ein ähnliches Verfahren bringt Kunze, der das zu erwartende Spareinlagenpotential in einem Zweigstellenbezirk aus der Multiplikation des durchschnittlichen verfügbaren Einkommens mit der bundesdurchschnittlichen Sparquote ermittelt (Vgl. Kunze, Christian: Marktkennnziffern zur Beurteilung von Zweigstellenmärkten, in: Betriebswirtschaftliche Blätter für die Praxis der Sparkassen und Girozentralen, 22. Jg. (1973), Heft 2, S. 40 ff.).
- 3) Vgl. Weiss, Ulrich: a.a.O., S. 93 und S. 97.
- 4) Derselbe, Seite 103.

bestimmt. Die Höhe der notwendigen Ausgaben hängt ihrerseits wiederum von verschiedenen Haushaltsmerkmalen ab (z.B. Familiengröße, Stadium im Lebenszyklus) ¹⁾. Weiss untersucht nun, welchen Einfluß die Höhe des verfügbaren Einkommens und die verschiedenen Haushaltsmerkmale auf die Sparfähigkeit ausüben. Hierzu bildet er repräsentative Korrelationen, die quantitative Zusammenhänge zwischen dem Haushaltseinkommen und den Haushaltsmerkmalen einerseits und der Höhe der Ersparnis pro Periode sowie der gesamten Ersparnis bei den verschiedenen Haushaltsgruppen andererseits aufzeigen ²⁾. Diese für eine Volkswirtschaft festgestellten Abhängigkeiten überträgt Weiss auf das zu untersuchende Marktgebiet. "Aufgrund der Kenntnis sowohl der sozio-ökonomischen Merkmale der aktuellen und potentiellen Sparer im Marktgebiet als auch der Ergebnisse von repräsentativen Erhebungen über die Korrelation dieser Merkmale mit der Spartätigkeit ist es nun möglich, die Sparfähigkeit, also das zu erwartende Sparvolumen der privaten Haushaltungen eines Marktgebietes, zu ermitteln" ³⁾. Da die Ermittlung der Sparfähigkeit auf repräsentativen Korrelationen aufbaut, wird gleichzeitig eine dem Bevölkerungsdurchschnitt entsprechende Sparbereitschaft unterstellt ⁴⁾.

Vom Sparaufkommen eines Marktgebietes ist über die Bestimmungsgründe der Wahl der Sparform auf den Umfang des Spareinlagenpotentials zu schließen. Hierbei geht Weiss wiederum von festgestellten Abhängigkeiten aus, und zwar zwischen dem Sparmotiv, der Höhe des anzulegenden Betrages und dem Grad der ökonomischen Bildung des Sparerers einerseits und der Sparform andererseits. Werden diese Ergebnisse auf das zu untersuchende Marktgebiet übertragen, so läßt sich daraus das Marktpotential der einzelnen Sparformen (z.B. Wertpapier- und Kontensparen) bestimmen ⁵⁾.

Ausgehend vom Spareinlagenpotential des zu untersuchenden Marktgebietes ist der zu erwartende Anteil am Spareinlagenaufkommen für die geplante Zweigstelle abzuleiten. Dieser Anteil hängt von

1) Vgl. Weiss, Ulrich: a.a.O., S. 108.

2) Solche Korrelationen sind z.B. die Sparquote als Prozentsatz vom verfügbaren Einkommen, die Spartätigkeit in Abhängigkeit von Beruf und Alter. (Vgl. Weiss, Ulrich: a.a.O., S. 110 ff.)

3) Weiss, Ulrich: a.a.O., S. 119.

4) Vgl. derselbe, S. 109.

5) Vgl. derselbe, S. 138 ff.

den die Institutswahl des Nachfragers bestimmenden Faktoren ab. Da sich keine eindeutigen Korrelationen zwischen einzelnen sozio-ökonomischen Merkmalen und der Entscheidung für einen bestimmten Institutstyp bzw. ein bestimmtes Institut ergeben, ist von einer Schätzung des zu erwartenden bzw. erreichbaren Marktanteils auszugehen. Hierbei kann die Marktaufteilung in vergleichbaren Fällen als Informationsgrundlage herangezogen werden ¹⁾.

Aus dem Sparaufkommen eines Marktgebietes kann somit über die Wahl der Sparform und über die Wahl des Kreditinstituts das zu erwartende Spareinlagenpotential einer geplanten Zweigstelle in einem bestimmten Marktgebiet abgeleitet werden. Bei dieser von Weiss aufgezeigten Möglichkeit werden einmal repräsentative Korrelationen über einzelne sozio-ökonomische Merkmale und das Sparverhalten und zum anderen strukturelle Merkmale und Daten über das zu untersuchende Marktgebiet als gegeben vorausgesetzt.

Über das Sparerverhalten liegen in der Bundesrepublik entsprechende Erhebungen vor ²⁾. Schwierigkeiten ergeben sich bei der Ermittlung einzelner struktureller Daten, wie z.B. der Einkommensstruktur kleinerer Gebietseinheiten ³⁾. Bei der Feststellung der Einkommensschichtung von Marktgebieten muß deshalb auf Einkommenssymptome zurückgegriffen werden, welche Rückschlüsse auf die Einkommenshöhe gestatten ⁴⁾. Damit ist die so ermittelte Höhe des

1) Vgl. Weiss, Ulrich: a.a.O., S. 164.

2) Es kann hier z.B. auf die Untersuchungen des Deutschen Sparkassen- und Giroverbandes e.V. verwiesen werden: Vgl. Dignas, Karl-Heinz: Soziale Stellung der Kontensparer, in: Sparkasse, 88. Jg. (1971), Heft 12, S. 365 ff. Vgl. Hiltner, Manfred: Lebensalter und Spartätigkeit, in: Sparkasse, 88. Jg. (1971), Heft 12, S. 370 ff. Vgl. Krömer, Brigitte: Die Frau als Kontensparer, in: Sparkasse, 88. Jg. (1971), Heft 12, S. 376 ff. Vgl. Löber, Henning: Die regionale Gliederung des Sparprozesses, in: Sparkasse, 88. Jg. (1971), Heft 12, S. 386 ff.

3) Selbst die unmittelbare Messung der insgesamt verfügbaren Kaufkraft eines regionalen Absatzgebietes ist mit Schwierigkeiten verbunden. Es muß hierbei auf Indikatoren (Umsatz-, Einkommens- und Lohnsteueraufkommen) zurückgegriffen werden. (Vgl. Nieschlag, Robert; Dichtl, Erwin; Hörschgen, Hans: a.a.O., S. 518). Dabei können sich unter Umständen erhebliche Verzerrungen ergeben. (Vgl. o.V.: Mit falschen Zahlen zum falschen Standort, in: Absatzwirtschaft, 1972, Nr. 11, S. 37 f.). Im Gegensatz hierzu werden in den Vereinigten Staaten auch Daten über die Einkommensstruktur relativ kleiner Gebietseinheiten veröffentlicht. (Vgl. Schlechthaupt, Wolf-Dieter: a.a.O., S. 82 ff. Vgl. Weiss, Ulrich: a.a.O., S. 94).

4) Als Einkommenssymptome, über welche sekundär-statistische Unterlagen vorliegen, sind die Zusammensetzung der Bevölkerung nach der sozialen Stellung der Erwerbspersonen, nach Wirtschaftszweigen, in denen Unselbständige beschäftigt sind sowie nach den

voraussichtlichen Sparaufkommens eines Marktgebietes mit erheblichen Unsicherheitsmomenten behaftet. Auch die Aufteilung des gesamten Sparvolumens auf die einzelnen Sparformen ist als problematisch anzusehen, da die Wahl der Sparform regionale und zeitliche Unterschiede aufweist ¹⁾. Zudem erhebt sich die Frage, inwieweit die für große Marktgebiete geltenden repräsentativen Korrelationen auch auf den relativ eng begrenzten Einzugsbereich von Zweigstellen übertragen werden können ²⁾.

Selbst wenn das Spareinlagenpotential eines Marktgebietes mit weitgehender Genauigkeit ermittelt werden kann, ergeben sich bei dem von Weiss aufgezeigten Verfahren erhebliche Probleme bei der Bestimmung des Anteil der einzelnen geplanten Zweigstelle am gesamten Spareinlagenaufkommen. "An dieses Problem kann methodisch nicht so exakt herangegangen werden wie an die Ermittlung des gesamten Sparpotentials des Marktgebietes" ³⁾. Von der Aufteilung des Spareinlagenaufkommens wird jedoch die Höhe des Spareinlagenpotentials einer geplanten Zweigstelle ganz entscheidend bestimmt.

Wesentliche Unsicherheitsmomente resultieren auch aus der Prognostizierung der Vielzahl für die Bestimmung des Spareinlagenaufkommens erforderlichen Planungsdaten. Dies wirkt sich um so mehr aus, als gerade die zukünftige Entwicklung des Spareinlagenaufkommens für die Beurteilung der Standorteignung eines Marktgebietes entscheidend ist.

Insgesamt wird man deshalb feststellen können, daß der von Weiss aufgezeigte Weg der Ermittlung des Spareinlagenpotentials aus dem

Wohnverhältnissen anzusehen. (Vgl. Weiss, Ulrich: a.a.O., S. 95 f.). Hinzu kommen die Anzahl der Telefonanschlüsse, Zweitwagen usw.

- 1) Unseres Erachtens weist Kunze zu Recht darauf hin, daß sich die Anteile der einzelnen Sparmöglichkeiten innerhalb der Sparquote keinesfalls exakt, allenfalls von ihrer Tendenz her abschätzen lassen. (Vgl. Kunze, Christian: Zur Technik der Zielvorgabe, in: Betriebswirtschaftliche Blätter für die Praxis der Sparkassen und Girozentralen, 21. Jg. (1972), Heft 6, S. 185).
- 2) Für die Vereinigten Staaten haben entsprechende Untersuchungen ergeben, daß die lokalen Daten um nicht mehr als 25 % von den auf nationaler Ebene ermittelten Werten abweichen. (Vgl. The American Bankers Association: Supplement to "A Guide To Selecting Bank Locations", New York 1968, S. 31.)
- 3) Weiss, Ulrich: a.a.O., S. 164.

Einkommen eines Marktgebietes nicht auf den relativ eng begrenzten Einzugsbereich von Zweigstellen übertragen werden kann. Es sind hierzu verschiedene sekundär-statistische Daten erforderlich, auf die in der Bundesrepublik nicht zurückgegriffen werden kann. Demgegenüber eignet sich dieses Verfahren zur Ableitung des Spareinlagenpotentials größerer Gebietseinheiten.

III. Die Ableitung des Spareinlagenpotentials anhand von Analogieschlüssen

Neben der von Weiss aufgezeigten Möglichkeit der Bestimmung des Spareinlagenpotentials ¹⁾ haben einige Autoren den Versuch unternommen, mit Hilfe von linearen Planungsansätzen das zu erwartende Absatzpotential geplanter Zweigstellen zu bestimmen ²⁾. Diese quantifizierenden Methoden "liefern zwar theoretisch exakte Ergebnisse, bleiben aber wenig praktikabel, weil ihre Prämissen zu eng, die Prognoseunsicherheit zu groß, die Entscheidungsfelder zu weiträumig und die Bestimmungsgrößen stets nur kardinal meßbar sind" ³⁾.

Wir gehen bei der Bestimmung des Spareinlagenpotentials eines Marktgebietes von der Überlegung aus, daß das Spareinlagenvolumen einer Zweigstelle von der Höhe des Durchschnittsbestandes je Sparer und der Anzahl der Sparkunden abhängt. Um das zu erwartende Spareinlagenvolumen ermitteln zu können, ist deshalb die zu erwartende Anzahl der Sparkunden eines potentiellen Absatzgebietes und der zu erwartende Durchschnittsbestand je Sparer festzustellen. Beide Größen lassen sich aus den Erfahrungen bei bestehenden Zweigstellen ableiten.

a. Die Gewinnung repräsentativer Daten bei den bestehenden Zweigstellen eines Instituts

Im Rahmen unserer Untersuchungen ist die Höhe des Marktanteils und des Durchschnittsguthabens je Sparer bei einer repräsentativen Auswahl bestehender Zweigstellen eines Instituts zu ermitteln.

- 1) Die von Schlechthaupt, Heinle und Cosmidis aufgezeigten Möglichkeiten stimmen weitgehend mit dem Verfahren von Weiss überein. (Vgl. Schlechthaupt, Wolf-Dieter: a.a.O., S. 81 ff. Vgl. Heinle, Wolfgang: a.a.O., S. 64 ff. Vgl. Cosmidis, Byron: a.a.O., S. 49 ff.).
- 2) Vgl. Priewasser, Erich: a.a.O., S. 61 ff. Vgl. Zink, Günter: Der Versuch einer modell-theoretischen Lösung des bankbetrieblichen Standortproblems, a.a.O., S. 175 ff.
- 3) Siepmann, Jürgen Dietrich: Die Marktforschung als Hilfsmittel ..., a.a.O., S. 367.

Bei der Auswahl der zu untersuchenden Zweigstellen ist auf eine entsprechende Streuung hinsichtlich der Größe und des Alters der Zweigstellen zu achten. Die erforderlichen Planungsgrößen können sowohl bei den Zweigstellen der expandierenden Filiale selbst als auch bei den Zweigstellen verschiedener Filialen eines Instituts (also in verschiedenen Städten) gewonnen werden. Um einen hohen Aktualitätsgrad der Planungsdaten zu gewährleisten, empfiehlt es sich, die in die Untersuchung einbezogenen Zweigstellen laufend auf mögliche Datenänderungen hin zu überprüfen und die Planwerte entsprechend zu korrigieren.

1. Der Marktanteil

Unter dem Marktanteil wollen wir den Anteil der im Einzugsbereich einer Zweigstelle ansässigen Sparkunden im Vergleich zur Gesamtbevölkerung dieses Gebietes verstehen. Siepmann spricht hierbei vom Grad der institutseigenen Potentialausschöpfung¹⁾. Der Marktanteil ergibt sich als Prozentsatz durch die Gegenüberstellung der im Einzugsbereich ansässigen Sparkunden zur Gesamtbevölkerung. Vom Marktanteil bestehender Zweigstellen kann auf die zu erwartende Anzahl der Sparkunden von geplanten Zweigstellen geschlossen werden.

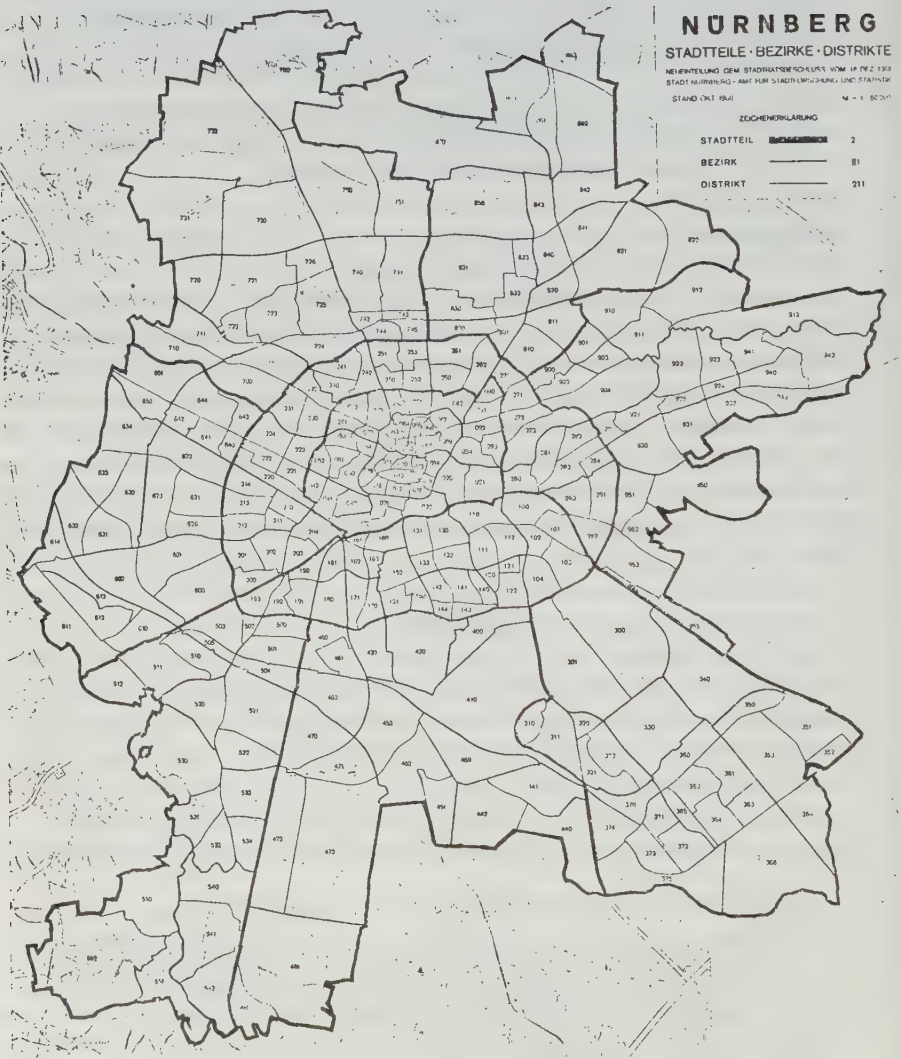
aa. Die Ermittlung des Marktanteils

Voraussetzung für die Ermittlung des Marktanteils bestehender Zweigstellen ist die räumliche Abgrenzung des engeren Einzugsbereichs. Da das Marktgebiet unter strukturellen Gesichtspunkten jedoch keine homogene Größe darstellt, empfiehlt es sich, dieses in verschiedene Nachfragerzonen aufzuspalten. Dabei kann nach den bei Volkszählungen üblichen Distrikten²⁾, den Wahlbezirken

1) Vgl. Siepmann, Jürgen Dietrich: Die Standortfrage ..., a.a.O., S. 244.

2) Die Qualität des amtlichen statistischen Materials ist in den einzelnen Städten sehr unterschiedlich. In Nürnberg kann z.B. auf die ausgezeichneten statistischen Erhebungen des Amtes für Stadtforschung und Statistik zurückgegriffen werden. Gemäß Stadtratsbeschuß vom 18. Dezember 1968 wurde das Stadtgebiet Nürnbergs in Stadtteile, Bezirke und Distrikte aufgeteilt (vgl. Abb. 3). Für die insgesamt 278 Distrikte liegen Zahlen über die Wohnbevölkerung (insgesamt, Geschlecht, Religion), die Privathaushalte (Zahl, darunter Einpersonenhaushalte) und die Erwerbstätigen (insgesamt; darunter im Wirtschaftsbereich Land-/Forstwirtschaft, produzierendes Gewerbe; darunter Selbständige, Beamte und Angestellte, Arbeiter) vor. (Vgl. Stadt Nürnberg, Amt für Stadtforschung und Statistik: Ausgewählte Ergebnisse der Volkszählung vom 27. Mai 1970 für die Nürnberger Distrikte).

Abbildung 3: Einteilung des Stadtgebiet Nürnbergs in Distrikte



oder den Postzustellbezirken vorgegangen werden. Der Einzugsbereich bestehender Zweigstellen zerfällt dadurch in mehrere Nachfragerzonen (Distrikte) ¹⁾. Für die einzelnen Distrikte eines Absatzgebietes ist die Anzahl der Einwohner und die Anzahl der darin ansässigen Sparkunden einer Zweigstelle zu ermitteln. Dar- aus läßt sich die Höhe des Marktanteils in den einzelnen Distrik- ten ableiten.

Die Anzahl der in den einzelnen Distrikten ansässigen Einwohner ergibt sich aus der amtlichen Statistik oder - soweit nach Post- zustellbezirken vorgegangen wurde - über die Haushaltszählungen der Bundespost und die durchschnittliche Haushaltsgröße ²⁾. Dar- über hinaus ist es möglich, auf Adreßbücher oder eigens durchge- führte Erhebungen ³⁾ zurückzugreifen.

Bei der Ermittlung der Anzahl der Sparkunden in den einzelnen Nachfragerzonen sind zunächst mit Hilfe eines Stadtplans die Straßen der einzelnen Distrikte zu erfassen und alphabetisch zu ordnen. Anhand der Kundenliste sind nach einem Stichprobenverfah- ren die Adressen der Sparer festzustellen und den aufgelisteten Straßen der einzelnen Distrikte zuzuordnen. Dabei ist darauf zu achten, daß jeder Sparer, soweit er über mehrere Sparkonten ver- fügt, nur einmal erfaßt wird. Die Ermittlung der Anzahl der Spar- kunden in den einzelnen Nachfragerzonen ist sowohl manuell als auch über die elektronische Datenverarbeitung möglich ⁴⁾.

Damit ist die Anzahl der Sparkunden innerhalb der einzelnen Distrikte und innerhalb des engeren Einzugsbereichs sowie die Anzahl der außerhalb des engeren Einzugsbereichs ansässigen Spa-

-
- 1) Bei einer Aufspaltung der Marktgebiete entsprechend der amtlichen Gebietsaufteilung zerfällt z.B. in Nürnberg der Einzugsbereich bestehender Zweigstellen in 5 bis 10 Distrikte.
 - 2) Vgl. Nagel, E.: Standortuntersuchungen für Lebensmittel-Einzelhandelsgeschäfte, in: Blätter für Genossenschaftswesen, 116. Jg. (1970), Heft 10, S. 179.
 - 3) Die eigenen Erhebungen werden durch die in verschiedenen Städten vorliegenden Luftbildpläne wesentlich erleichtert. Über die Art der Bebauung, die aus den Luftbildern ersicht- lich ist, kann die Einwohnerzahl einzelner Distrikte annähernd geschätzt werden.
 - 4) Vgl. Guthardt, Helmut: Elektronische Datenverarbeitung und Ban- ken-Marketing, in: Bankbetriebliche Information, Zeitschrift für die genossenschaftliche Bankwirtschaft, 9. Jg. (1971), Heft 2, S. 41 ff. Vgl. Harms, Jens E. und Plinke, Wulff: Manage- ment-Informationen-Systeme in amerikanischen Kreditinstituten, in: Blätter für Genossenschaftswesen, 117. Jg. (1971), Nr. 4, S. 58.

rer bekannt. Setzt man die Anzahl der Sparer in Beziehung zur Einwohnerzahl der jeweiligen Distrikte, so ergibt sich der Marktanteil in den einzelnen Distrikten (vgl. Tabelle 15).

Tabelle 15: Marktanteile einer Zweigstelle in den einzelnen Distrikten des Absatzgebietes			
Distrikt	Einwohner	Sparkunden	Marktanteil
1	4.714	943	20 %
2	5.307	1.008	19 %
3	1.722	258	15 %
4	1.699	85	5 %
5	913	37	4 %
6	1.023	31	3 %
7	2.827	85	3 %
Engerer Einzugsbereich	18.205	2.447	13 %
Anzahl der außerhalb des engeren Einzugsbereichs ansässigen Sparkunden		734	
Gesamtzahl der Sparkunden der Zweigstelle		3.181	

Der Verfasser hat die Marktgebiete einer repräsentativen Auswahl bestehender Zweigstellen eines Kreditinstituts im Hinblick auf den im Spareinlagengeschäft erreichten Marktanteil untersucht ¹⁾. Hierbei hat sich gezeigt, daß der erreichte Marktanteil in sämtlichen untersuchten Distrikten eine eindeutige Grenze nach oben aufwies. In keiner der Nachfragerzonen konnte ein über einen bestimmten Prozentsatz hinausgehender Marktanteil festgestellt werden. Diese Grenze kann als der maximal erreichbare Marktanteil bezeichnet werden.

Aus der Analyse wurde weiterhin deutlich, daß innerhalb des engeren Einzugsbereichs ein bestimmter Mindest-Marktanteil in der Regel nicht unterschritten wird. Damit bewegt sich der Marktanteil bestehender Zweigstellen zwischen einer oberen und unteren Grenze, die bei den einzelnen Instituten bzw. Instituts-

1) In die Untersuchung wurden 15 Zweigstellen mit einem insgesamt 106 Distrikte umfassenden Marktgebiet einbezogen.

gruppen unterschiedlich hoch und mehr oder weniger stark ausgeprägt sind ¹⁾.

Auch bei dem Anteil der außerhalb des engeren Einzugsbereichs ansässigen Sparkunden haben sich relativ enge Grenzen nach oben und unten gezeigt.

Überträgt man diese aufgrund repräsentativer Erhebungen gewonnenen Daten auf das Marktgebiet geplanter Zweigstellen, so kann festgestellt werden, mit welcher Anzahl an Sparkunden besten- und schlechtestenfalls gerechnet werden kann. Will man die Höhe des voraussichtlich zu erlangenden Marktanteils innerhalb der bei bestehenden Zweigstellen ermittelten Grenzen näher bestimmen, so setzt dies voraus, daß die Determinanten der Höhe des Marktanteils bekannt sind. Dies wiederum erfordert, daß der Einzugsbereich der in die Analyse einbezogenen Zweigstellen daraufhin untersucht wird, ob sich zwischen der Höhe des Marktanteils und einzelnen Faktoren Abhängigkeiten ergeben.

bb. Der Zusammenhang zwischen der Höhe des Marktanteils und einzelnen Standortfaktoren

Für die genauere Bestimmung des zu erwartenden Marktanteils geplanter Zweigstellen ist es wesentlich, die Faktoren zu kennen, welche die Höhe des Marktanteils innerhalb der bei den bestehenden Zweigstellen aufgezeigten Grenzen beeinflussen.

Es kann hierbei von einem Katalog möglicher Einflußfaktoren ausgegangen werden, welche eine Beurteilung der Standortqualität einzelner Marktgebiete gestatten ²⁾. Neben den Bevölkerungsde-

-
- 1) Bei einer von der Raiffeisenbank Goldbach-Hörsbach durchgeführten Untersuchung ergab sich z.B. ein Marktanteil zwischen 55 und 22 % (vgl. Maier, Richard: a.a.O., S. 9). Bei den vom Verfasser untersuchten Zweigstellen wurde in 25 % der Distrikte die obere und in 31 % die untere Grenze des Marktanteils erreicht, 44 % der Distrikte wiesen somit einen Marktanteil zwischen den beiden Schwellenwerten auf.
 - 2) Wir wollen im Rahmen unserer Untersuchungen auf eine eingehende Darstellung der Standortfaktoren verzichten und auf die entsprechende Literatur verweisen. Vgl. Zink, Günter: Zur Systematik der bankbetrieblichen Standortfaktoren, in: Österreichisches Bank-Archiv, I/1971, S. 19 ff. Vgl. Schlechthaupt, Wolf Dieter: a.a.O., S. 50 ff. Vgl. Heinle, Wolfgang: a.a.O., S.64 ff. Vgl. Fuchs, Helmut: a.a.O., S. 67 ff. Vgl. Siepmann, Jürgen Dietrich: Die Standortfrage ..., a.a.O., S. 34 ff.

terminanten (Einwohnerzahl, Wachstum der Bevölkerung, Pendler-saldo, Einkommen) sind hierzu insbesondere das Wirtschaftspotential und die Wettbewerbsverhältnisse zu rechnen. Die einzelnen Distrikte der für die Untersuchung ausgewählten Zweigstellen sind anhand dieser Faktoren zu charakterisieren. Anschließend sind die Distrikte mit annähernd gleichem Marktanteil daraufhin zu untersuchen, ob sich bestimmte typische Merkmalausprägungen zeigen ¹⁾. Der Zusammenhang zwischen bestimmten typischen Merkmalausprägungen und der Höhe des Marktanteils kann zwischen den einzelnen Instituten und Institutsgruppen differieren. Ausschlaggebend für die Aussagefähigkeit der festgestellten Abhängigkeiten ist nicht die Anzahl, sondern die Gewichtigkeit der in die Betrachtung einbezogenen Kriterien.

Bei der vom Verfasser durchgeführten Untersuchung wurde deutlich, daß von den verschiedenen möglichen Kriterien die mittlere Entfernung des jeweiligen Distrikts zur Zweigstelle, das Bevölkerungswachstum in Verbindung mit der Kontrahierungsneigung, die Konkurrenzintensität, die Anzahl der Auspendler und das Alter einer Zweigstelle als die wesentlichsten, die Höhe des Marktanteils beeinflussenden Faktoren anzusehen sind.

(1) Der Marktanteil nimmt mit zunehmender Entfernung eines Distrikts zur Zweigstelle ab ²⁾. Dies läßt sich damit erklären,

1) Eine Gewichtung der einzelnen Merkmale ist über eine Diskriminanz-Analyse möglich (vgl. Linder, A.: Statistische Methoden, 4. Aufl., Basel und Stuttgart 1964, S. 238 ff.).

2) Siepmann unternimmt den Versuch, einen Beurteilungsmaßstab für die Intensität räumlicher Präferenzen abzuleiten. Er legt hierzu um den Standort der einzelnen Geschäftsstellen Ringzonen mit einem jeweils um 50 m größer werdenden Radius. Dabei geht er davon aus, daß sich die Wohnbevölkerung in annähernd gleichförmiger Weise über das zu untersuchende Areal verteilt. Die sich aus der Gegenüberstellung der in den Einzelringen ansässigen Sparkunden mit der jeweiligen Gesamtbevölkerung sodann ergebenden Prozentsätze bringen den institutseigenen Ausschöpfungsgrad des Potentials in den betrachteten Teilflächen zum Ausdruck. (Vgl. Siepmann, Jürgen Dietrich: Die Standortfrage ..., a.a.O., S. 243 f.). Damit wird ein Weg aufgezeigt, eine Beziehung zwischen der Höhe des Marktanteils und der Entfernung zum Kunden abzuleiten. Die praktische Realisierung dieses Verfahrens scheitert allerdings daran, daß die einzelnen Marktgebiete im allgemeinen keine einheitliche Besiedlungsdichte aufweisen und somit die Anzahl der in den Ringzonen ansässigen Einwohner kaum ermittelt werden kann. Zudem müßte der Einfluß anderer Faktoren (z.B. Konkurrenz, Alter der Zweigstelle) zu eliminieren sein. Der Verfasser hat um den Standort der von ihm untersuchten Zweigstellen einen Kreis mit einem Einzugsradius von 400 m gebildet. Dabei hat sich gezeigt, daß zwischen 20 und 40 % der gesamten Sparkunden innerhalb dieses Kreises ansässig waren.

daß die Bereitschaft der dort ansässigen Einleger mit zunehmender Entfernung zum Banklokal immer mehr abnimmt, Bankleistungen bei der relativ weit entfernt liegenden Zweigstelle nachzufragen¹⁾.

(2) Der Marktanteil bestehender Zweigstellen ist um so günstiger, je höher sich die Wachstumsrate der Bevölkerung nach der Zweigstelleneröffnung in einem Distrikt beläuft²⁾.

Die Wachstumsrate der Bevölkerung ist vor allem in Altbaugebieten relativ niedrig, wenn nicht sogar rückläufig. Der Marktanteil ist entsprechend gering. Dies kann damit erklärt werden, daß der überwiegende Anteil der Bewohner von Altbaugebieten bankmäßig bereits festgelegt ist. Durch die Eröffnung einer neuen Zweigstelle ergibt sich für diese Bewohner im allgemeinen nur ein unwesentlicher räumlicher Vorteil. Die Kunden der in Altbaugebieten eröffneten Zweigstellen rekrutieren sich deshalb im wesentlichen aus bankmäßig noch nicht festgelegten Erstkunden.

Neubaugebiete weisen demgegenüber ein relativ hohes Bevölkerungswachstum auf. Die Bereitschaft zum Wechsel der Bankverbindung ist ungleich höher. Für die neu hinzuziehenden Bewohner, die ihre Bankleistungen bisher in der Nähe ihres ursprünglichen Wohnsitzes nachfragten, ergeben sich durch einen Wechsel der Bankverbindung teilweise erhebliche räumliche Vorteile³⁾. Durch ver-

1) Zink versucht anhand einer Entfernungsfunktion die dem Bankbetrieb mit wachsender Entfernung zum Kunden verlorengehenden Potentialanteile zu quantifizieren. (Vgl. Zink, Günther: Der Versuch ..., a.a.O., S. 179 f.). Er geht hierbei von der theoretischen Möglichkeit aus, daß die Bereitschaft des Kunden, ein bestimmtes Institut aufzusuchen, mit wachsender Entfernung linear, überproportional oder unterproportional abnehmen kann. Welche Form die Entfernungsfunktion im konkreten Fall aufweist, kann letztlich jedoch nur durch eine Befragung der potentiellen Kunden festgestellt werden.

2) Der Zweigstellenpolitik kommt deshalb in Städten mit einem überdurchschnittlichen Bevölkerungswachstum (Ballungszentren) eine besondere absatzpolitische Bedeutung zu.

3) Entsprechende Untersuchungen haben gezeigt, daß die Veränderung des Wohnsitzes die häufigste Ursache für einen Wechsel der Bankverbindung darstellt. (Vgl. MacLeod, N. J.: The Public's Attitude Towards Banking, in: The Banker, April 1971, S. 407. Vgl. o.V.: Warum Kunden die Bank wechseln, in: Deutsche Sparkassenzeitung vom 7.5.1971).

schiedene Faktoren kann allerdings die Kontrahierungsneigung auch in Neubaugebieten beschränkt werden ¹⁾.

(3) Der Marktanteil bestehender Zweigstellen ist um so geringer, je länger und zahlreicher die Konkurrenz zum Zeitpunkt der Zweigstelleneröffnung im Marktgebiet vertreten war. Dabei ist nicht die Marktstellung (Größe und Marktanteil) der Wettbewerber entscheidend, da diese letztlich wiederum eine Funktion der Dauer ihrer Anwesenheit im untersuchten Marktgebiet darstellt ²⁾. Auf die Höhe des Marktanteils wirkt sich vielmehr die Tatsache negativ aus, daß die Konkurrenz bereits vor Eröffnung der Zweigstelle im Absatzgebiet vertreten war. Als Maßstab für die Konkurrenzintensität kann das zahlenmäßige Verhältnis der Einwohner eines Distrikts zur Anzahl der Konkurrenzinstitute herangezogen werden. Weiterhin ist die Frage entscheidend, welcher Institutsgruppe die konkurrierenden Institute angehören.

(4) Der Marktanteil ist um so geringer, je höher die Anzahl der Auspendler in einem Distrikt bzw. Marktgebiet ist. Mit zunehmender Anzahl an Auspendlern nimmt die Wahrscheinlichkeit, daß ein Teil der im Marktgebiet ansässigen Bewohner seine Bankleistungen vom Arbeitsplatz aus nachfragt, zu.

(5) Ein wesentlicher, die Höhe des Marktanteils bestimmender Faktor ist in der Dauer der Anwesenheit einer bestehenden Zweigstelle in dem untersuchten Marktgebiet zu sehen. Der Marktanteil ist tendenziell um so höher, je länger eine Zweigstelle in einem Absatzgebiet vertreten ist.

- 1) Zum einen macht sich die "Kundentreue" bemerkbar. Der Bankkunde scheut den Wechsel der Bankverbindung. Zum anderen ist bei den Besitzern von Eigentumswohnungen und Eigenheimen die Bereitschaft zum Institutswechsel trotz erheblicher räumlicher Vorteile oft relativ gering, da sie durch die Finanzierung ihres Wohnungseigentums sehr eng mit dem kreditgebenden Institut verbunden sind. Die Berufstätigkeit beider Ehepartner macht Neubaugebiete (Tilgungsraten, hohe Mieten) zu reinen Schlafstätten. Berufstätige Ehepaare fragen ihre Bankleistungen aufgrund der für sie ungünstigen Schalteröffnungszeiten im allgemeinen in der Nähe ihres Arbeitsplatzes nach. In bestimmten Siedlungen können aufgrund der starken Bindung der Bewohner zu den Kreditinstituten des Arbeitsgebers (z.B. Post und Bahn) keine Kunden angeworben werden.
- 2) Im Schrifttum wird die Marktstellung der Konkurrenz im allgemeinen als wesentlicher, die Standorteignung eines Marktgebietes bestimmender Faktor betrachtet. Zugleich werden Möglichkeiten aufgezeigt, die Marktstellung der Wettbewerber zu erfassen. (Vgl. Heinle, Wolfgang: a.a.O., S. 95 ff. Vgl. Cosmidis, Byron: a.a.O., S. 54. Vgl. Siepmann, Jürgen, Dietrich: Die Standort-

Damit wurden die wesentlichsten, die Höhe des Marktanteils beeinflussenden Faktoren aufgezeigt ¹⁾. Zugleich wurde verdeutlicht, welchen tendenziellen Einfluß die einzelnen Merkmale auf die Höhe des Marktanteils ausüben. Nachstehende Übersicht zeigt den Zusammenhang zwischen der Höhe des Marktanteils und einzelnen Merkmalausprägungen.

Tabelle 16: Der Zusammenhang zwischen einzelnen Standortfaktoren und der Höhe des Marktanteils

Merkmale	Marktanteil obere Grenze	Mittlerer Marktanteil	Marktanteil untere Grenze
Mittlere Entfernung eines Distrikts zur Zweigstelle	Entfernung gering, z.B. 400 m	Entfernung mittel, z.B. bis 1.000 m	Entfernung weit, z.B. über 1.000 m
Bevölkerungswachstum nach Zweigstelleneröffnung	hohes Wachstum, z.B. über 100 %	mittleres Wachstum, z.B. 10 - 100 % hohes Wachstum in Neubaugebieten mit Eigenheimen	niedriges Wachstum, z.B. unter 10 %
Konkurrenzintensität			
- Seit wann ist die Konkurrenz vertreten?	nach Zweigstellen-eröffnung	teilweise vor und nach Zweigstellen-eröffnung	erheblich vor Zweigstellen-eröffnung
- Wieviele Konkurrenzinstitute sind bereits vertreten?	keine	1 - 2	über 2
- Wieviele Einwohner treffen auf eine Zweigstelle?	z.B. über 4.000	z.B. 2.000 - 4.000	unter 2.000
- Art der Konkurrenz	z.B. Großbank	z.B. Volksbank, Regionalbank	z.B. Stadtparkasse
Anzahl der Auspendler	niedrig	mittel	hoch
Alter der Zweigstelle	älter als 5 Jahre	3 bis 5 Jahre	bis 3 Jahre

frage ..., a.a.O., S. 266. Vgl. Weiss, Ulrich: a.a.O., S. 164 f.).

1) Daneben existieren noch eine Reihe anderer Faktoren, die entweder nur einen geringen Einfluß auf die Höhe des Marktanteils ausüben oder deren Einfluß nicht erfaßt werden kann (z.B. zügige und freundliche Bedienung, Schalteröffnungszeit, Parkmöglichkeiten usw.).

Daneben ist festzustellen, von welchen Faktoren die Höhe des Anteils der außerhalb des engeren Einzugsbereichs ansässigen Sparkunden bestimmt wird. Als die wesentlichsten Einflußfaktoren haben sich bei den Untersuchungen des Verfassers die Anzahl der Einpendler, die Abgrenzung des Marktgebietes und das Alter der Zweigstellen ergeben.

(1) Der Anteil der außerhalb des engeren Einzugsbereichs ansässigen Sparkunden erhöht sich mit zunehmender Anzahl der Einpendler. Als Einpendler sind die Einlegeranzusehen, welche sich regelmäßig im engeren Einzugsbereich einer Zweigstelle aufhalten (z. B. Einkauf, Arbeitsplatz) und in diesem Zusammenhang Bankleistungen nachfragen. Der Umfang der Pendlerbewegung und damit der Anteil der außerhalb des engeren Einzugsbereichs ansässigen Sparkunden ist um so größer, je höher die Anzahl der Arbeitsplätze und je stärker die Attraktionswirkung von Einkaufseinrichtungen im untersuchten Marktgebiet sind ¹⁾.

(2) Je stärker die natürliche Abgrenzung eines Marktgebietes ist, um so geringer ist der Anteil der außerhalb des Einzugsbereichs ansässigen Sparer. Dieser Anteil nimmt ganz erheblich zu, wenn innerhalb des Einzugsbereichs ein starker Durchgangsverkehr zu verzeichnen ist.

(3) Weiterhin ist der Anteil der außerhalb des engeren Einzugsbereichs ansässigen Sparkunden um so größer, je länger eine Zweigstelle in einem Marktgebiet vertreten ist. Dies läßt sich damit erklären, daß ein Teil der Kunden nach Wegzug in andere Stadtteile der bisherigen Zweigstelle treu bleibt.

Nachstehende Übersicht zeigt den Einfluß einzelner Merkmale auf die Höhe des Anteils der außerhalb des engeren Einzugsbereichs ansässigen Sparkunden.

-
- 1) Bei einer vom Verfasser durchgeführten Befragung ergab sich, daß etwa 47 % der Befragten das Banklokal unmittelbar von ihrer Wohnung aus, 24 % auf dem Wege von oder zur Arbeit und 14 % im Zusammenhang mit dem Einkaufen aufsuchen. Bei 15 % der Befragten traf keine dieser Möglichkeiten eindeutig zu. Damit wurde gleichzeitig der bei der Untersuchung der Zweigstellen festgestellte Anteil der außerhalb des engeren Einzugsbereichs ansässigen Sparkunden von 30 bis 40 % bestätigt.

Tabelle 17: Der Zusammenhang zwischen einzelnen Standortfaktoren und dem Anteil der außerhalb des engeren Einzugsbereichs ansässigen Kunden

Merkmale	hoher Anteil	mittlerer Anteil	niedriger Anteil
Anzahl der Einpendler	hohe Anzahl an Einpendlern (Berufspendler) Einkaufseinrichtungen mit hoher Attraktionswirkung	mittlere Anzahl an Einpendlern Einkaufseinrichtungen des täglichen Bedarfs	keine Einpendler unbedeutende Einkaufseinrichtungen
Abgrenzung des Marktgebietes	keine natürliche Abgrenzung starker Durchgangsverkehr	keine natürliche Abgrenzung kein Durchgangsverkehr	starke natürliche Abgrenzung kein Durchgangsverkehr
Alter der Zweigstelle	älter als 5 Jahre	3 - 5 Jahre	bis 3 Jahre

2. Das Durchschnittsguthaben je Sparer

Das Durchschnittsguthaben je Sparer ergibt sich aus der Division des Spareinlagenvolumens einer Zweigstelle durch die Anzahl der Sparer zum Untersuchungszeitpunkt. Dieser Durchschnittsbestand ist bei den einzelnen Zweigstellen unterschiedlich und schwankt innerhalb gewisser Grenzen. Die Höhe des Schwankungsbereichs wird mit entscheidend von der Abgrenzung der Spareinlagen der Publikumskundenschaft von denen der Individualkundenschaft bestimmt. Bei den vom Verfasser untersuchten Zweigstellen betrug die Schwankungsbreite ca. 4.000,- DM, soweit vom Gesamtbestand der Spareinlagen - also sowohl der Publikums- als auch der Individualkundenschaft - ausgegangen wurde. Wurden hingegen die über 50.000,- DM lautenden Spareinlagen ausgeklammert, so ergab sich eine Schwankungsbreite von ca. 2.000,- DM; blieben die Sparguthaben über 20.000,- DM unberücksichtigt, so verringerte sich der Schwankungsbereich auf ca. 1.000,- DM.

Daraus wird deutlich, daß sich das durchschnittliche Sparguthaben der Publikumskundschaft bei den einzelnen Stellen innerhalb relativ enger Grenzen bewegt. Bei der Ermittlung des Spareinlagenbestandes geplanter Zweigstellen kann deshalb sowohl von dem festgestellten Höchst- und Tiefstwert als auch vom Durchschnittsbestand sämtlicher Zweigstellen ausgegangen werden. Darüber hinaus ist es möglich, die Einflußfaktoren für die unterschiedliche Höhe des Durchschnittsbestandes zu erfassen, um die Höhe des bei den geplanten Zweigstellen zu erwartenden Durchschnittsbestandes innerhalb der bei den bestehenden Zweigstellen aufgezeigten Grenzen näher bestimmen zu können.

Wie die Untersuchungen des Verfassers gezeigt haben, ist das durchschnittliche Sparguthaben bei den neu eröffneten Zweigstellen geringer als bei den bereits länger bestehenden Stellen. Zudem wirkt sich eine unterschiedliche sozio-ökonomische Strukturierung der einzelnen Marktgebiete auf die Höhe des Durchschnittsbestandes aus ¹⁾. Um hier allerdings Abhängigkeiten ableiten zu können, ist es erforderlich, daß ausreichende sozio-ökonomische Daten über das zu untersuchende Marktgebiet bzw. die einzelnen Distrikte vorliegen, was im allgemeinen jedoch nicht der Fall ist. Wir halten es deshalb für zweckmäßig, bei der Bestimmung des Spareinlagenvolumens geplanter Zweigstellen von dem bei bestehenden Zweigstellen ermittelten Höchst- und Tiefstwerten bzw. dem Durchschnittswert auszugehen.

Damit sind sämtliche Faktoren erfaßt, welche einen Einfluß auf die Höhe des Spareinlagenvolumens bei bestehenden Zweigstellen ausüben: 1. Die Höhe des Marktanteils, gemessen an der Anzahl der Sparkunden eines Distrikts im Vergleich zu dessen Gesamtbevölkerung. 2. Der Einfluß einzelner Faktoren bzw. Faktorkombinationen auf die Höhe des Marktanteils. 3. Das durchschnittliche Guthaben je Sparkunde.

1) Die Höhe des Durchschnittsbestandes je Sparer wird entscheidend von der Höhe des Nettoeinkommens, der Haushaltsgröße und der Phase innerhalb des Lebenszyklus bestimmt (vgl. Weiss, Ulrich: a.a.O., S. 109 ff.).

Aufgrund dieser bei bestehenden Zweigstellen gewonnenen Durchschnittswerte kann das voraussichtlich zu erwartende Spareinlagenpotential geplanter Zweigstellen abgeleitet werden. Die Aussagefähigkeit der ermittelten Durchschnittswerte läßt sich dadurch überprüfen, daß man das Spareinlagenpotential von nicht in die Untersuchung einbezogenen Zweigstellen aufgrund dieser Daten ermittelt und mit deren tatsächlichem Spareinlagenvolumen vergleicht. Soweit sich nur geringfügige Abweichungen ergeben, kann den ermittelten Werten ein repräsentativer Charakter zugesprochen werden.

b. Die Bestimmung des Spareinlagenpotentials geplanter Zweigstellen

Die Bestimmung des voraussichtlichen Spareinlagenpotentials geplanter Zweigstellen setzt die räumliche Abgrenzung des zu untersuchenden Marktes voraus. Darüber hinaus ist das so abgegrenzte Marktgebiet entsprechend dem Vorgehen bei der Analyse bestehender Zweigstellen in Nachfragerzonen aufzuspalten.

Für die einzelnen Nachfragerzonen sind die Einwohnerzahlen zu ermitteln, wobei die zu erwartende Bevölkerungsentwicklung zu berücksichtigen ist ¹⁾.

Die einzelnen Distrikte sind im Hinblick auf die, die Höhe des Marktanteils bestimmenden Faktoren zu analysieren. Dabei ist festzustellen, welche mittlere Entfernung sich zwischen dem untersuchten Distrikt und dem Zweigstellenstandort ergibt ²⁾, mit welchem Bevölkerungswachstum und welcher Konkurrenzintensität zu rechnen ist und wie hoch sich die Anzahl der Auspendler beläuft. Daraus läßt sich der voraussichtlich zu erwartende Marktanteil innerhalb der bei den bestehenden Zweigstellen ermittelten Grenzen ableiten. Dieser kann als eine im Zeitablauf weitgehend konstante Größe betrachtet werden. Sobald sich bei der laufenden Marktbeobachtung strukturelle Veränderungen bemerkbar machen, sind die Plan-

- 1) Zahlen über die zu erwartende Bevölkerungsentwicklung von Neubaugebieten sind von den Bauplanungsbehörden, Bauträgern, Elektrizitäts- und Wasserwerken und der Post zu erhalten.
- 2) Dies setzt voraus, daß der Distrikt innerhalb des Marktgebietes bekannt ist, in dem der Standort der Zweigstelle begründet werden soll. Die höchste Standorteignung kommt der Nachfragerzone mit der höchsten Einwohnerdichte und der geringsten Konkurrenzintensität zu.

werte entsprechend zu korrigieren.

Über die Einwohnerzahl eines Distrikts und den voraussichtlich erreichbaren Marktanteil ergibt sich die Anzahl der potentiellen Sparkunden innerhalb des engeren Einzugsbereichs. Zudem sind die von außerhalb des abgegrenzten Marktgebietes aus nachfragenden Sparkunden zu erfassen. Wie sich bei der Analyse der bestehenden Zweigstellen gezeigt hat, wird der Anteil der außerhalb des engeren Einzugsbereichs ansässigen Sparkunden im wesentlichen von der Anzahl der Einpendler, der Abgrenzung des Marktgebietes und dem Alter einer Zweigstelle beeinflusst. Das Marktgebiet einer geplanten Zweigstelle ist deshalb im Hinblick auf diese Faktoren zu untersuchen und der Anteil der außerhalb des engeren Einzugsbereichs ansässigen Sparkunden innerhalb der bei den bestehenden Zweigstellen ermittelten Grenzen festzulegen.

Die Gesamtzahl der potentiellen Sparkunden einer geplanten Zweigstelle ergibt sich aus der Anzahl der innerhalb und der außerhalb des engeren Einzugsbereichs ansässigen potentiellen Sparer. Bei der Bestimmung des zu erwartenden durchschnittlichen Sparguthabens bietet sich die Möglichkeit an, entweder von den ermittelten Schwellenwerten oder dem festgestellten Durchschnittswert auszugehen. Hierbei wird allerdings unterstellt, daß der durchschnittliche Spareinlagenbestand keine Veränderung im Zeitablauf erfährt. Da jedoch keine exakte Prognose der Spareinlagenentwicklung möglich ist ¹⁾, kann lediglich das in der Vergangenheit festgestellte Spareinlagenwachstum in die Zukunft projiziert werden, wobei erkennbare strukturelle Veränderungen zu berücksichtigen sind.

Das im Marktgebiet einer geplanten Zweigstelle voraussichtlich erzielbare Spareinlagenvolumen der Publikumskundschaft ergibt sich aus der Anzahl der ermittelten potentiellen Sparkunden und

1) Vgl. Kunze, Christian: Zur Technik der Zielvorgabe, a.a.O., S. 185.

dem zu erwartenden durchschnittlichen Sparguthaben ¹⁾. Da bei der Bestimmung des Spareinlagenpotentials von Durchschnittswerten ausgegangen wird, können sich bei Zweigstellen mit besonderen absatzpolitischen Aktivitäten Abweichungen zu den Planwerten ergeben.

Vom gesamten Spareinlagenvolumen kann aufgrund der für die Zweigstellen eines Kreditinstituts typischen Einlagenstruktur auf das Volumen der sonstigen Einlagenarten geschlossen werden. Gleichzeitig ist es möglich, mit Hilfe dieser Bilanzstandards das gesamte Spareinlagenvolumen nach den einzelnen Spareinlagenarten aufzuspalten ²⁾. Damit ist das voraussichtliche Volumen sämtlicher Einlagenarten eines für die Standortbegründung in Betracht gezogenen Marktgebietes gegeben.

- 1) Ein von der Konzeption her ähnliches Verfahren zeigt Fuchs auf. Fuchs ermittelt anhand des Adressbuches die Anzahl der Arbeitnehmer, der Gewerbetreibenden und der vermögenden Privatkunden im Einzugsbereich der geplanten Zweigstelle. Die so ermittelten Gesamtzahlen gewichtet er mit einem Konkurrenzschlüssel und erhält dadurch den auf die geplante Zweigstelle entfallenden Teil der Kunden je Nachfragergruppe. Da jeweils nur ein Teil der drei Nachfragergruppen bestimmte Leistungen in Anspruch nimmt, gewichtet Fuchs die Anzahl der potentiellen Kunden je Nachfragergruppe mit dem Prozentsatz der Leistungsnachfrage und erhält so die Anzahl der potentiellen Kunden je Nachfragergruppe, die eine bestimmte Leistung in Anspruch nehmen. Diese Zahlen multipliziert er mit der durchschnittlichen Leistungsabnahme und erhält das bei einer geplanten Zweigstelle zu erwartende Volumen der verschiedenen Bankabsatzleistungen. (Vgl. Fuchs, Helmut: a.a.O., S. 152 ff.)
Bei der Ermittlung des Absatzpotentials beschränkt sich Fuchs auf drei Nachfragergruppen. Rentner, Hausfrauen und Kinder werden in die Bestimmung des Absatzpotentials nicht mit einbezogen. Auch der beachtliche Anteil der außerhalb des eigentlichen Einzugsbereichs ansässigen Kunden (Kunden, die z.B. vom Arbeitsplatz aus ihre Bankleistungen nachfragen) bleibt unberücksichtigt. Problematisch erscheint auch die Ermittlung des Konkurrenzschlüssels, auf die Fuchs nicht näher eingeht.
- 2) Wenn vom gesamten Spareinlagenvolumen auf das Volumen der einzelnen Sparformen geschlossen wird, so ist zu berücksichtigen, daß die Zweigstellen eines Kreditinstituts zwar eine weitgehend einheitliche Einlagenstruktur aufweisen, daß diese Einlagenstruktur aber einer Veränderung im Zeitablauf unterliegt. Die Sparer neigen mehr und mehr dazu, unter Ausnutzung der "qualitativ bedingten Spanne" (Oswald Hahn) in höher verzinsliche Sparformen umzusteigen. So weisen insbesondere Spareinlagen mit längeren Kündigungsfristen höhere Zuwachsraten auf, als die Spareinlagen mit gesetzlicher Kündigungsfrist. Diese Entwicklungstendenz gilt es bei der Verwendung von Bilanzstandards zu berücksichtigen.

c. Die Bestimmung des Absatzpotentials der sonstigen Leistungen

Mit der Ermittlung des voraussichtlichen Spareinlagenvolumens wurde die wesentlichste Größe des Absatzpotentials einer geplanten Zweigstelle erfaßt. Es verbleibt noch das Absatzpotential der sonstigen von der Publikumskundschaft nachgefragten Leistungen zu bestimmen. Hierzu sind die aus der Führung von Lohn- und Gehaltskonten resultierenden Sichteinlagen und die Konsumentenkredite zu rechnen.

Die Aufgabe der Zweigstellenpolitik kann nicht darin gesehen werden, die gegenüber räumlichen Präferenzen unempfindliche Individualkundschaft anzuwerben. Gegenüber diesem Kundenkreis, der auch von weiter entfernt liegenden Bankstellen aus bedient werden kann, stellt die Zweigstellenpolitik ein relativ teures Absatzinstrument dar. Wir wollen deshalb bei der Bestimmung des Absatzpotentials die von der Individualkundschaft nachgefragten Leistungen vernachlässigen.

1. Sichteinlagen der Publikumskundschaft

Das zu erwartende Volumen der Sichteinlagen der Publikumskundschaft einer geplanten Zweigstelle kann analog zu dem bei der Bestimmung des Spareinlagenpotentials aufgezeigten Verfahren bestimmt werden. Darüber hinaus ist es möglich, von der ermittelten Anzahl der Sparkunden auszugehen. Die Anzahl der Sparkunden steht in der Regel in einem bestimmten Verhältnis zur Anzahl der Lohn- und Gehaltskontoinhaber ¹⁾. Dieses Verhältnis kann im Zeitablauf als nahezu konstant betrachtet werden, da sich der durch die Umstellung auf die bargeldlose Entlohnung bedingte Nachholbedarf bei den Lohn- und Gehaltskonten weitgehend erschöpft hat. Von der zu erwartenden Anzahl der Lohn- und Gehaltskonteninhaber kann über das Durchschnittsguthaben auf das voraussichtliche Volumen der Sichteinlagen der Publikumskundschaft geschlossen werden. Hierbei gilt es allerdings zu beachten, daß mit zunehmendem bargeldlosen Zahlungsverkehr das auf Lohn- und Gehaltskonten unterhaltene Durchschnittsguthaben steigt.

1) Feldbausch weist darauf hin, daß damit gerechnet werden kann, daß jeder zweite bis dritte Inhaber eines Lohn- und Gehaltskontos ein Sparkonto bei seiner Bank eröffnet. (Vgl. Feldbausch, Friedrich K.: Das Massengeschäft ..., a.a.O., S. 380. Vgl. Klinger, Helmut: Zur "Zubringerfunktion" ..., a.a.O., S. 403 ff.).

2. Konsumentenkredite

Aufgrund der Erfahrungen bei bestehenden Zweigstellen zeigt sich, daß nach einer gewissen Anlaufzeit ein bestimmter Teil der Lohn- und Gehaltskonto- bzw. Sparkkontoinhaber einen Konsumentenkredit in Anspruch nimmt ¹⁾. Anhand dieser Erfahrungswerte läßt sich aus der zu erwartenden Anzahl der Lohn- und Gehaltskonto- bzw. Sparkkontoinhaber einer geplanten Zweigstelle die zu erwartende Anzahl der Konsumentenkreditnehmer ableiten und über den durchschnittlichen Kreditbetrag das zu erwartende Konsumentenkreditvolumen ermitteln.

IV. Ergebnis

Eine Aussage über die zu erwartenden Erfolgsaussichten einer geplanten Zweigstelle ist nur dann möglich, wenn das Absatzpotential des für die Zweigstellenbegründung in Erwägung gezogenen Marktgebietes bekannt ist. Die Bestimmung des Absatzpotentials setzt eine systematische Erforschung des Marktes voraus. Die in der Praxis bislang praktizierte "Augenmaßmethode" ist hierfür nicht geeignet. Auch reicht das "Fingerspitzengefühl" heute alleine nicht mehr aus, um eine solch weittragende Investitionsentscheidung zu treffen.

Weiss zeigt eine Möglichkeit auf, das Absatzpotential aus dem Einkommen eines Marktgebiets abzuleiten. Die praktische Realisierung dieser Methode scheitert jedoch daran, daß über das relativ eng begrenzte Marktgebiet von Zweigstellen kein ausreichendes sekundär-statistisches Material vorliegt.

Der Verfasser hat deshalb den Versuch unternommen, das Absatzpotential aus Daten abzuleiten, die auch für den Einzugsbereich von Zweigstellen verfügbar sind. Die hierbei entwickelte Methode wird - wie die bisher durchgeführten Zweigstellenplanungen gezeigt haben - den praktischen Erfordernissen weitgehend gerecht.

1) Die Erfahrung hat gezeigt, daß jeder fünfte bis sechste Gehaltskontoinhaber einen Konsumentenkredit bei seiner kontoführenden Bank aufnimmt. (Vgl. Feldbausch, Friedrich K.: Das Massengeschäft ..., a.a.O., S. 380. Vgl. Klinger, Helmut: Zur "Zubringerfunktion" ..., a.a.O., S. 403 ff.).

Die Bestimmung des Absatzpotentials ermöglicht es, alternative Marktgebiete im Hinblick auf ihre Standorteignung vergleichend gegenüberzustellen. Soweit das für eine Zweigstellenbegründung unter Rentabilitätsgesichtspunkten erforderliche Mindest-Geschäftsvolumen bekannt ist ¹⁾, zeigt bereits die Höhe des Absatzpotentials, inwieweit sich das untersuchte Marktgebiet für eine Zweigstelleneröffnung eignet. Ist das für eine Standortbegründung erforderliche Mindest-Geschäftsvolumen nicht bekannt, so können über eine Erfolgsanalyse die bei dem ermittelten Absatzpotential zu erwartenden Aufwendungen und Erträge und daraus die "standortabhängige Rentabilität" abgeleitet werden.

Darüber hinaus bildet die Höhe des Absatzpotentials die Grundlage für die Planung der Raum- und Personalkapazität einer Zweigstelle. Durch eine falsch dimensionierte Zweigstellengröße wird die Erfolgsentwicklung auf lange Sicht negativ beeinflusst.

Mit der Planung der zu erwartenden Leistungsabnahme werden den neu eröffneten Zweigstellen zugleich realistische Zielgrößen vorgegeben. Der laufende Vergleich der Planungswerte mit den tatsächlich erreichten Werten gestattet es, die Entwicklung der einzelnen Zweigstellen zu kontrollieren und bei auftretenden Abweichungen entsprechende absatzpolitische Maßnahmen zu ergreifen.

1) Das unter Rentabilitätsgesichtspunkten erforderliche Mindest-Einlagenvolumen wird im allgemeinen mit 3 bis 4 Mio. DM angegeben. (Vgl. Magel, Franz: a.a.O., S. 319. Vgl. Herstatt, Iwan D.: Chancen und Grenzen der Zweigstellenexpansion, in: Banken im Dienste des Fortschritts, Sonderdruck zu Handelsblatt, Nr. 203 vom 21.10.1968, S. 32.) Hierbei ist aber zu berücksichtigen, daß die Höhe des Mindest-Einlagenvolumens - soweit von den bisher üblichen Verfahren des internen Zinsausgleichs ausgegangen wird - von der Höhe des innerhalb gewisser Grenzen willkürlich festgelegten Verrechnungszinssatzes abhängig ist. Daraus wird andererseits die zentrale Bedeutung des Verrechnungszinssatzes im Rahmen der Zweigstellenplanung erkennbar (vgl. S. 165 dieser Arbeit).

B. Die Erfolgsanalyse

Nachdem das Absatzpotential eines für die Zweigstellenbegründung in Erwägung gezogenen Marktgebietes als gegeben vorausgesetzt werden kann, ist der aus diesem Geschäftsumfang resultierende Erfolg zu bestimmen. Im Rahmen der Erfolgsanalyse sind die wesentlichsten Aufwands- und Ertragskomponenten zu planen ¹⁾. Dabei ist zu berücksichtigen, daß es sich beim Absatzpotential um eine Zeitpunktgröße handelt, während der Erfolg eine Zeitraumgröße darstellt. Das für eine geplante Zweigstelle ermittelte Einlagenvolumen ist deshalb als Durchschnittsbestand der Abrechnungsperiode zu betrachten.

Ertrag und Aufwand setzen sich aus einer Mengen- und einer Preiskomponente zusammen. Während die Mengenkomponeute durch das ermittelte Absatzpotential weitgehend vorgegeben ist, ist die Preiskomponente für den Zeitraum zu prognostizieren, zu dem das geplante Absatzvolumen voraussichtlich erreicht wird ²⁾.

1) Vgl. Kolbeck, Rosemarie: a.a.O., S. 389 ff. Vgl. Hein, Manfred: Umriss einer Gesamtplanung in Kreditinstituten, in: Österreichisches Bank-Archiv, 18. Jg. (1970), Heft VII, S. 218 ff. Vgl. Tönjes, Uwe: Geschäfts- und Erfolgsplanung in amerikanischen Banken, in: Bank-Betrieb, 9. Jg. (1969), Nr. 12, S. 434 ff. Vgl. Süchting, Joachim: Die Budgetrechnung - ein modernes Führungsinstrument der Bankleitung, in: Bank-Betrieb, 7. Jg. (1967), Nr. 2, S. 41 ff. Vgl. Mülhaupt, Ludwig: Umsatz-, Kosten- und Gewinnplanung einer Kreditbank, in: Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung, 8. Jg. (1956), Heft 1, S. 7 ff. Vgl. Zimmerer, Carl: Kostenplanung im Bankbetrieb, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 25. Jg. (1955), Nr. 6, S. 371 ff.

2) Von dem Zeitraum, innerhalb dessen von einer neu eröffneten Zweigstelle das geplante Absatzpotential ausgeschöpft wird, ist die Anlaufperiode zu unterscheiden. Die Anlaufperiode stellt den Zeitraum zwischen der Eröffnung einer Zweigstelle und dem Zeitpunkt dar, zu dem die Gewinnschwelle erreicht wird. Dieser Zeitraum wird im allgemeinen mit 2 bis 5 Jahren angegeben. (Vgl. Feldbausch, Friedrich K.: Bankpolitik, a.a.O., S. 109. Vgl. o.V.: Pressekonferenz der Deutschen Bank AG, Frankfurt, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Nr. 274 vom 26.11.1969, S. 18. Vgl. o.V.: Volksbanken-Strategie 1968, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, 21. Jg. (1968), Heft 4, S. 146). Demgegenüber ist der Zeitraum, innerhalb dessen das vorgegebene Absatzziel erreicht wird, länger zu veranschlagen.

I. Der zu erwartende Ertrag

Der Ertrag einer Zweigstelle setzt sich aus direkt zurechenbaren und verrechnungstechnischen, d. h. aus dem internen Erfolgsausgleich stammenden Erträgen zusammen. Welches Gewicht diesen beiden Ertragskomponenten im einzelnen zukommt, hängt von der Bilanzstruktur, d. h. dem jeweiligen Zweigstellentyp ab. Sofern wir entsprechend unserem bisherigen Vorgehen von der für Zweigstellen typischen Form der Einlagenzweigstelle ausgehen, kommt den verrechnungstechnischen Erträgen innerhalb des Gesamtertrages die dominierende Bedeutung zu.

Der Verrechnungsertrag stellt auf der Basis von Verrechnungspreisen einen Ausgleich für die von der Zweigstelle gegenüber der Zentrale erbrachten Leistungen dar. Das Hauptelement des internen Erfolgsausgleichs ist im internen Verrechnungszins, d. h. der Vergütung für die von der Zweigstelle der Zentrale überlassenen Mittel zu sehen. Der Ertrag einer Zweigstelle wird deshalb ganz entscheidend von der Höhe des Preises (Verrechnungszinses) bestimmt, welcher der Mittelüberlassung zugrunde gelegt wird ¹⁾. Da die Höhe des Verrechnungszinssatzes von der Zentrale autonom festgelegt wird, kann diese über den internen Zinsausgleich einen direkten Einfluß auf die Höhe des Ertrages der Zweigstellen nehmen. Damit wird der Erfolg der Zweigstellen ganz erheblich von der Höhe des Verrechnungszinssatzes mitbestimmt ²⁾.

Wir sind der Ansicht, daß dem Problem des internen Zinsausgleichs im Rahmen der Zweigstellenplanung bisher eine zu geringe Bedeutung beigemessen wurde. Da der Erfolg geplanter Zweigstellen ganz entscheidend von der Höhe des Verrechnungszinssatzes beeinflußt wird, sollte deshalb stets untersucht werden, ob auf der Basis des gegebenen Abrechnungssystems eines Kreditinstituts eine objektive Aussage über den zu erwartenden Erfolg einer geplanten Zweigstelle möglich ist. Penzkofer ist der Ansicht, daß

1) Dies gilt umgekehrt selbstverständlich auch für die Kreditzweigstellen, die von der Zentrale Mittel beanspruchen. Für sie stellt der Verrechnungszins einen Kostenfaktor dar.

2) Auf diese Tatsache hat bereits Göbbels hingewiesen (vgl. Göbbels, Math.: a.a.O., S. 32).

nach dem derzeitigen Erkenntnisstand der Geschäftsstellenrechnung die Frage, ob Zweigstellen in Zukunft rentabel arbeiten, vom einzelnen Institut nur im Zeitablauf (Vergleich mit Vorjahresergebnissen) beantwortet werden kann. Eine Gewinnschwelle kann nach seiner Ansicht nicht ermittelt werden ¹⁾. Wir halten es deshalb für zweckmäßig, in einem folgenden Kapitel eingehend auf die sich im Rahmen des internen Zinsausgleichs ergebenden Probleme einzugehen.

Gegenüber den Erträgen des internen Zinsausgleichs kommt den Erträgen aus der internen Gebühren- und Provisionsverrechnung nur eine untergeordnete Bedeutung zu. Zu den direkt zurechenbaren Erträgen sind neben den Kreditzinsen die Kontoführungsgebühren und die Provisionen zu rechnen.

Die Höhe des Ertrages aus der internen Zinsverrechnung wird vom Umfang der Mittelüberlassung und von der Höhe des Verrechnungszinssatzes bestimmt. Während der Umfang der Mittelüberlassung durch das Einlagenpotential der geplanten Zweigstelle vorgegeben ist, ist die Höhe des Verrechnungszinssatzes auf der Basis des gegebenen Abrechnungssystems eines Kreditinstituts zu prognostizieren ²⁾.

Über die zukünftige Entwicklung der absoluten Höhe der Soll- und Habenzinssätze ist so gut wie keine Aussage möglich, da deren Höhe von einer Vielzahl im voraus nicht abschätzbarer binnen- und außenwirtschaftlicher Einflußfaktoren abhängig ist ³⁾. Das gleiche gilt für den Verrechnungszinssatz, dessen Höhe sich in der Regel an den Soll- und Habenzinssätzen orientiert. Zwischen der Entwicklung der Soll- und Habenzinssätze pflegt jedoch eine gewisse Gleichläufigkeit zu herrschen. Über lange Zeiträume der Vergangenheit hinweg läßt sich feststellen, "daß sich die Soll- und Habenzinssätze für der Art und Fristigkeit nach vergleichbare Zahlungsmittelnutzungen zwar nicht parallel, aber doch weit-

1) Vgl. Penzkofer, Peter: Werden Zweigstellen zu teuer?, a.a.O., S. 12.

2) Es ist aber auch denkbar, bei der Erfolgsanalyse von aktuellen Daten auszugehen. In diesem Falle wäre der Erfolgsanalyse der augenblicklich geltende Verrechnungszinssatz bzw. die geltenden Verrechnungszinssätze zugrunde zu legen. Sofern von aktuellen Planungsdaten ausgegangen wird, zeigt sich der Erfolg, den die geplante Zweigstelle heute aufweisen würde, wenn sie das ermittelte Absatzpotential bereits ausgeschöpft hätte.

3) Vgl. Dango, Karl-August: a.a.O., S. 326.

gehend gleichläufig entwickelt haben, so daß sich die zwischen den Soll- und Habenzinssätzen bestehenden Zinsdifferenzen im großen und ganzen nur wenig verändert haben" ¹⁾. Diese bei vergleichbaren Soll- und Habenzinssätzen festgestellte "tendenzielle Stabilität der Zinsdifferenzen" ²⁾ überträgt sich - durch die Abhängigkeit des Verrechnungszinssatzes von der Entwicklung der Soll- und Habenzinssätze - auf die interne Zinsverrechnung. In die Erfolgsanalyse kann deshalb der für einen längeren Zeitabschnitt in der Vergangenheit festgestellte Zinsaldo (Differenz zwischen dem Verrechnungszinssatz und den jeweiligen Habenzinssätzen bzw. dem durchschnittlichen Habenzinssatz) einbezogen werden ³⁾.

Soweit bei einer geplanten Zweigstelle mit einem Kreditgeschäft gerechnet wird, ist der Erfolgsanalyse in Höhe des zu erwartenden Kreditvolumens die gesamte Zinsspanne (Differenz zwischen Soll- und Habenzinssatz) zugrunde zu legen. Die Differenz zwischen dem geplanten Einlagenvolumen und dem geplanten Kreditvolumen stellt die Mittelüberlassung der Zweigstelle an die Zentrale dar. Die Preiskomponente für diese Mittelüberlassung bildet die für die Zukunft erwartete Differenz zwischen dem Verrechnungszinssatz und den Habenzinssätzen. Damit ist der Ertrag des Einlagen- und Kreditgeschäfts erfaßt, wobei dieser bereits um den mit der Zahlungsmittelbeschaffung verbundenen Aufwand korrigiert wurde.

Mit der Einführung von Kontoführungsgebühren bei Lohn- und Gehaltskonten kommt den Erträgen aus dem Zahlungsverkehrsgeschäft innerhalb des Gesamtertrages der Zweigstellen eine wachsende Bedeutung zu. Da es sich bei den Kontoführungsgebühren um "Stückgebühren" handelt, wird der Ertrag des Zahlungsverkehrsgeschäfts von der erwarteten Art und Zahl der Kontobewegungen bestimmt. Die Anzahl der Kontobewegungen steht im allgemeinen in enger Bezie-

1) Kolbeck, Rosemarie: a.a.O., S. 181.

2) Vgl. ebenda.

3) Dabei ist allerdings zu beachten, daß bei Geschäftsstelleneröffnungen in der Anlaufphase oft Sonderkonditionen gewährt werden müssen und sich dadurch die Zinsspanne entsprechend verringert. (Vgl. Tietze, Werner: a.a.O., S. 85. Vgl. Dango, Karl-August: a.a.O., S. 327. Vgl. Süchting, Joachim: Kalkulation und Preisbildung der Kreditinstitute, a.a.O., S. 82).

hung zur Anzahl der geführten Kontokorrent- bzw. Lohn- und Gehaltskonten. Dies trifft im besonderen bei den Zweigstellen zu, die sich im wesentlichen auf das Mengengeschäft beschränken. Von der erwarteten Anzahl der Lohn- und Gehaltskonten kann über die durchschnittliche Anzahl der Geschäftsvorfälle je Konto auf die zu erwartende Gesamtzahl der Kontobewegungen einer geplanten Zweigstelle geschlossen werden ¹⁾. Die zu erwartende Anzahl der Lohn- und Gehaltskonten läßt sich aus einer der aufgezeigten Untersuchung des Spareinlagenmarktes entsprechenden Analyse oder aus der Anzahl der Sparkunden ableiten ²⁾. Bei der durchschnittlichen Anzahl der Geschäftsvorfälle je Konto ist allerdings auf die sich im Zeitablauf möglicherweise verändernden Zahlungsgewohnheiten der Publikumskundschaft Rücksicht zu nehmen.

Die erwartete Anzahl der gebührenpflichtigen Kontobewegungen einer geplanten Zweigstelle ist mit der Preiskomponente zu bewerten. Die Entwicklung der Preiskomponente ist von der Gebührenpolitik des einzelnen Kreditinstituts abhängig.

Damit sind die wesentlichsten Ertragsarten einer geplanten Zweigstelle erfaßt. Die sonstigen Ertragskomponenten können vernachlässigt werden, da ihnen innerhalb des Gesamtertrages der Einlagenzweigstellen keine Bedeutung zukommt. Bei den Provisionen und Gebühren des Wertpapiergeschäfts kommt hinzu, daß die Entwicklung des Effektengeschäfts in Anbetracht der starken Abhängigkeit von der Börsenentwicklung kaum prognostiziert werden kann.

II. Das Problem der internen Zinsverrechnung

Zwischen den einzelnen Geschäftsstellen und der Zentrale bestehen geldmäßige Verflechtungen in der Art, daß die untergeordneten Stellen ihre überschüssigen Gelder an die Zentrale abführen und andererseits bei Geldbedarf auf die Zentrale zurückgreifen. Die Zentrale wird damit zum Geldsammelbecken des Geschäftsstel-

1) Soweit eine bestimmte Anzahl gebührenfreier Kontobewegungen ("Freiposten") vorgesehen ist, sind lediglich die gebührenpflichtigen Geschäftsvorfälle zu erfassen.

2) Vgl. S. 158 dieser Arbeit.

lensystems und zur Ausgleichsstelle zwischen Einlagen- und Kreditzweigstellen. ¹⁾

Während die Einlagenzweigstelle für die Hereinnahme von Einlagen Zins- und Betriebskosten aufwenden, betreiben die Kreditzweigstellen bzw. Filialen auf der Grundlage der von den Einlagenzweigstellen bereitgestellten Mittel ²⁾ das Kreditgeschäft und vereinnahmen hierfür Erlöse ³⁾. Die Aufgabe der internen Verrechnung ist deshalb in der Schaffung eines entsprechenden Zinsausgleichs zwischen Einlagen- und Kreditzweigstellen zu sehen. Dieser erfolgsrechnerische Ausgleich vollzieht sich auf der Basis eines Verrechnungszinssatzes.

Da der Erfolg von Einlagen- und Kreditzweigstellen bzw. Filialen mit entscheidend von der Höhe des Verrechnungszinssatzes bestimmt wird, sollte die Höhe des Verrechnungszinssatzes so bemessen werden, daß sie ein tatsächliches Äquivalent für die von den einzelnen Geschäftsstellen erbrachten Leistungen darstellt. Die "richtige" Fixierung des Verrechnungszinssatzes ist einmal Voraussetzung für die Ermittlung und Beurteilung des Beitrags der einzelnen Geschäftsstelle zum Gesamterfolg eines Kreditinstituts und zum anderen für die Kontrolle der Leistungsfähigkeit sowie der Steuerung der Geschäfts- und Betriebspolitik ⁴⁾.

- 1) Vgl. Köllhofer, Dietrich: Die Geschäftsstellenrechnung ..., a.a.O., S. 199. Vgl. Cosmidis, Byron: a.a.O., S. 127. Vgl. Zimmerer, Carl: Bankkostenrechnung, a.a.O., S. 113 f.
- 2) Rummel spricht hierbei von "Verrechnungsliquidität" (vgl. Rummel, H.: Die Möglichkeiten einer genauen Selbstkostenrechnung im Bankgewerbe und ihre Auswirkung auf die Rentabilität, in: Zeitschrift für handelswirtschaftliche Forschung, 28. Jg. (1934), Heft VI, S. 294 f.).
- 3) Vgl. Güde, Udo: Die Bank- und Sparkassenkalkulation - ihre Darstellung und Kritik, Meisenheim am Glan 1967, S. 208 f.
- 4) Diesen Aufgaben versucht die neuere Literatur durch Divisionalisierung und Bildung von Profit Centers Rechnung zu tragen. (Vgl. Penzkofer, Peter und Täube, Klaus: Profit Centers im Bankbetrieb ..., a.a.O., S. 50 ff. Vgl. Wielens, Hans: a.a.O., S. 24 ff.). Bei diesen aus dem Anglo-amerikanischen übernommenen Modewörtern handelt es sich um eine Umschreibung des bereits von Schmalenbach weit früher geprägten Begriffs der pretialen Betriebslenkung. (Vgl. Schmalenbach, Eugen: Pretiale Wirtschaftslenkung, Bd. 2: Pretiale Lenkung des Betriebes, Bremen-Horn 1947).

Das Problem des Zinsausgleichs ist innerhalb der generellen Problematik der Erfolgsspaltung zu sehen ¹⁾. Zwar wird es "auf immer ein unauflösbares Exempel bleiben, wie der Gewinn eines komplexen Unternehmens im einzelnen zustande kommt" ²⁾, doch schließt das nicht aus, "daß wir differenzierende Betriebsbeobachtung treiben und den wichtigsten Bereichen der Kostenentstehung wie der Ertragsbildung im einzelnen nachspüren" ³⁾.

a. Die Möglichkeiten eines internen Zinsausgleichs

Die Verrechnungszinsen bilden das Produkt aus einer nach verschiedenen Gesichtspunkten ermittelten Kapitalbasis und dem jeweiligen Verrechnungszinssatz ⁴⁾. Die entscheidende Problematik des internen Zinsausgleichs liegt deshalb im Auffinden einer geeigneten Bezugsbasis und in der Festlegung der Höhe des Verrechnungszinssatzes.

1. Die Ermittlung der Kapitalbezugsbasis

Als mögliche Bezugsbasen für die Ermittlung der Verrechnungszinsen kommen der Verrechnungssaldo und die einzelnen Bilanzpositionen der unkompensierten Geschäftsstellenbilanz in Frage.

aa. Der Verrechnungssaldo als Bezugsbasis

Der Verrechnungssaldo ergibt sich auf dem zentralen Verrechnungskonto ("Konto ZV"), das alle internen Transaktionen zwischen Geschäftsstellen und Zentrale erfaßt. Da dieser Verrechnungssaldo täglich ermittelt wird, kann dem internen Zinsausgleich der jeweilige Monatsdurchschnitt zugrunde gelegt werden.

1) Vgl. Drumm, Hans-Jürgen: Probleme der Kalkulation und Bestandsbewertung bei Lenkungs- und Verrechnungspreisen, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 42. Jg. (1972), Nr. 7, S.471 ff. Vgl. Houdek, Wolfgang: Innerbetriebliche Verrechnungspreise als Steuerungs- und Kontrollinstrumente, Diss. München 1972. Vgl. Riebel, Paul; Paudtke, Helmut; Schmid, Wolfgang; Thielking, Jürgen: Untersuchungen über die Brauchbarkeit von Verrechnungspreisen für Zwischenprodukte, in: Studien und Berichte der Betriebswirtschaftlichen Forschungsstelle Chemische Industrie am Seminar für Industriewirtschaft der Johann Wolfgang Goethe Universität, Frankfurt 1965.

2) Schäfer, Erich: Die Unternehmung, 7. Aufl., Köln und Opladen 1970, S. 310.

3) Ebenda, S. 311.

4) Vgl. Cosmidis, Byron: a.a.O., S. 128.

Ein debitorischer Verrechnungssaldo ¹⁾ (Guthabensaldo, Sollverrechnungssaldo) liegt dann vor, wenn die Kreditausreichungen einer Geschäftsstelle über das Einlagenvolumen hinausgehen (Kreditzweigstelle) und somit Mittel von der Zentrale beansprucht werden. Soweit das Einlagenvolumen einer Geschäftsstelle überwiegt (Einlagenzweigstelle) ist ein kreditorischer Verrechnungssaldo (Schuldsaldo, Habenverrechnungssaldo) gegeben, wobei es zu einer Mittelüberlassung an die Zentrale kommt.

Der sich aus der zentralen Verrechnung ergebende durchschnittliche Verrechnungssaldo der einzelnen Geschäftsstellen zeigt nicht die tatsächliche Mittelüberlassung bzw. Mittelbeanspruchung. Da die Liquiditätsreservehaltung in der Regel von der Zentrale vorgenommen wird, ist der jeweilige Verrechnungssaldo der einzelnen Geschäftsstellen um die anteilige Liquiditätsreserve zu korrigieren. Die Liquiditätsreserve ist in Form von unverzinslichem Zentralbankgeld (Kassenbestand, Notenbank- und Postscheckguthaben) und minderverzinslicher Sekundärliquidität (leicht monetisierbare Vermögenswerte wie z.B. Geldmarkttitel) zu unterhalten. Die Geschäftsstellen werden jedoch im allgemeinen nur in Höhe der anteiligen Mindestreserve belastet, soweit sie kein eigenes LZB-Konto unterhalten. Für den Fall, daß eine Geschäftsstelle über ein eigenes LZB-Konto verfügt (wie dies bei den Filialen der Fall ist), wird der Differenzbetrag zwischen dem Mindestreserve-Soll und dem tagesdurchschnittlichen LZB-Guthaben berücksichtigt. Die Mindestreservelastung führt bei den Einlagenzweigstellen zu einer Verringerung des kreditorischen Verrechnungssaldos, während sich bei den Kreditzweigstellen der debitorische Verrechnungssaldo erhöht ²⁾. Der so bereinigte Verrechnungssaldo bildet die Kapitalbezugsbasis für die Ermittlung der Verrechnungszinsen. Der Verrechnungssaldo wird hierbei als eine nicht aufzuspaltende homogene Kapitalgröße betrachtet, wobei die materielle Fristigkeit der überlassenen bzw. aufgenommenen Kapitalien unberücksichtigt bleibt ³⁾.

1) Jeweils aus der Sicht der Zentrale.

2) Je nach der individuellen Abrechnung können noch weitere Korrekturposten erforderlich werden (z.B. Wertstellungsdifferenzen, Ausgleichsforderungen).

3) Vgl. Cosmidis, Byron: a.a.O., S. 156.

Der Verrechnungssaldo setzt sich jedoch aus verschiedenen Einlagenarten unterschiedlicher materieller Fristigkeit zusammen. Nach Ansicht von Cosmidis kann den qualitativen Eigenschaften des Verrechnungssaldos durch eine Bilanzschichtung weitgehend Rechnung getragen werden ¹⁾. Für die einzelnen Bilanzschichten sind deshalb separate Verrechnungssalden zu bilden. Der aus der zentralen Verrechnung resultierende Saldo wird somit in mehrere Verrechnungssalden unterschiedlicher Qualität, d. h. unterschiedlicher materieller Fristigkeit aufgespalten. ²⁾

Die Fragwürdigkeit eines entsprechenden Vorgehens leitet sich aus der Problematik der Bilanzschichtung und der damit verbundenen Zuordnung von Aktiv- und Passivpositionen ab ³⁾. Hinzu kommt, daß bei dem sich aus der zentralen Verrechnung ergebenden debitorischen bzw. kreditorischen Saldo die materielle Fristigkeit der zugrunde liegenden Transaktionen unberücksichtigt bleibt. Das bedeutet abrechnungstechnisch, daß die nach der materiellen Fristigkeit aufgespaltenen Verrechnungssalden aus den jeweiligen Tagesbilanzen errechnet werden müssen, wodurch das Abrechnungsverfahren erheblich erschwert wird.

Unseres Erachtens erübrigt sich eine entsprechende Aufspaltung des Verrechnungssaldos, da für die Liquiditätsdisposition der Zentrale nicht die materielle Fristigkeit der überlassenen bzw. beanspruchten Mittel, sondern die Stetigkeit des Verrechnungssaldos entscheidend ist. Es ist ein wesentlicher qualitativer Unterschied darin zu sehen, ob ein Verrechnungssaldo in seiner Höhe kaum Unterschiede aufweist oder ob er hohen und unregelmä-

1) Vgl. Cosmidis, Byron: a.a.O., S. 131.

2) Dem Verfasser ist ein ähnliches Verfahren einer Filialbank bekannt. Bei diesem Verfahren wird der um die Mindestreserve korrigierte debitorische Verrechnungssaldo abrechnungstechnisch so behandelt, als würde er sich zunächst aus dem Bestand an Termin- und Spareinlagen mit vereinbarter Kündigung, dann - soweit ein Rest verbleibt - dem Bestand an Spareinlagen mit gesetzlicher Kündigung und schließlich aus Sichteinlagen zusammensetzen. Für die einzelnen Schichten werden unterschiedliche Verrechnungszinssätze vergütet, wobei für die Termin- und Spareinlagen mit vereinbarter Kündigung der höchste und für die Sichteinlagen der niedrigste Satz verrechnet wird. Bei diesem Verfahren wird die Schichtung des Verrechnungssaldos rein willkürlich vorgenommen. Es wird hierbei davon ausgegangen, daß die Zweigstellen ihre eigenen Ausleihungen mit den Mitteln finanzieren, für welche die niedrigsten Verrechnungszinsen vergütet werden.

3) Vgl. Hahn, Oswald: Kosten und Gebühren ..., a.a.O. Vgl. Schuster, Leo: Standort der Bankbetriebslehre, in: Bankbetriebliche Forschung und Ausbildung, hrsg. vom Institut für Betriebswirtschaft an der Hochschule St. Gallen für Wirtschafts- und

Rigen Schwankungen unterworfen ist. Zwar führt eine zunehmende Anzahl von Geschäftsstellen zu einer Kompensation der Liquiditätsschwankungen bei der Zentrale, doch wird es sich nicht vermeiden lassen, daß zu bestimmten Terminen (z.B. Lohn- und Gehaltstermin, Steuertermin) gleichgerichtete Schwankungen auftreten. Die Qualität der "Verrechnungsliquidität" ist daher um so günstiger zu beurteilen, je geringer die Schwankungsbreite des Verrechnungssaldos ist. Es empfiehlt sich deshalb, eine Aufteilung des Verrechnungssaldos in kurz- und langfristig überlassene bzw. beanspruchte Mittel vorzunehmen ¹⁾.

bb. Die einzelnen Bilanzpositionen als Bezugsbasen

Cosmidis verweist auf das Abrechnungsverfahren einer amerikanischen Großbank, bei dem auf die Aktiv- und Passivbestände der unkompensierten Geschäftsstellenbilanz getrennte Verrechnungszinssätze angewandt werden. Hierbei erhalten die Geschäftsstellen für ihre Einlagen und sonstigen Passiva Verrechnungszinsen vergütet (Habenverrechnungszinsen) und werden andererseits für ihre Ausleihungen und sonstigen Aktiva mit Verrechnungszinsen belastet (Sollverrechnungszinsen). Die bei den einzelnen Zweigstellen anfallenden debitorischen bzw. kreditorischen Verrechnungszinsen ergeben sich als Saldo zwischen den Haben- und Sollverrechnungszinsen ²⁾.

Die direkte Zurechnung der Verrechnungszinssätze auf die einzelnen Bilanzpositionen gestattet eine gezielte Steuerung des Einlagen- und Kreditvolumens. Der entscheidende Mangel dieses Ab-

Sozialwissenschaften, Heft 54, 1972, S. 12 f. Vgl. Janberg, Hans: Bankpreispolitik als bankwirtschaftliches Kalkulationsproblem, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, 19. Jg. (1966), Heft 8, S. 326. Vgl. Krümmel, Hans-Jacob: Bankzinsen, a.a.O., S. 221 ff.

- 1) Als längerfristige Mittelüberlassung bzw. -beanspruchung kann hierbei der niedrigste Soll- bzw. Habenverrechnungssaldo in einem bestimmten Zeitraum (z.B. 6 Monate) angesehen werden. Die Differenz zum durchschnittlichen Soll- bzw. Habenverrechnungssaldo stellt die kurzfristige Mittelüberlassung bzw. -beanspruchung dar.
- 2) Vgl. Cosmidis, Byron: a.a.O., S. 187 f.

rechnungssystem ist jedoch - neben der Problematik der Fixierung der Verrechnungszinssätze für die einzelnen Bilanzpositionen - darin zu sehen, daß der Saldo von Haben- und Sollverrechnungszinsen von der absoluten Höhe des Einlagen- und Kreditvolumens abhängt. Bei gleichem Verrechnungssaldo zweier Zweigstellen mit unterschiedlichem Bilanzvolumen fallen verschieden hohe Verrechnungszinsen an. Dies soll an folgendem Beispiel verdeutlicht werden:

	Kredite	Einlagen	Verrechnungssaldo	Habenverrr.-Zinsen 5 %	Sollverrr.-zinsen 6 %	Saldo
Zwst I	6.000'	8.000'	2.000'	400'	360'	40'
Zwst II	8.000'	10.000'	2.000'	500'	480'	20'

Durch diese ungleiche Vergütung der gleichen innerbetrieblichen Leistung scheiden die Aktiv- und Passivbestände der unkompenzierten Geschäftsstellenbilanz als mögliche Bezugsbasen für die Verrechnungszinsen aus.

2. Die Fixierung des Verrechnungszinssatzes

Der Verrechnungszinssatz ist der Preis für die von den Einlagenzweigstellen der Zentrale überlassenen bzw. für die von den Kreditzweigstellen bei der Zentrale aufgenommenen Mittel ¹⁾. Dieser Preis ist nach Ansicht von Rummel so anzusetzen, daß er den Einzugszweigstellen über den Einstandspreis hinaus einen gewissen Nutzen läßt und andererseits jedoch die Kreditzweigstellen nicht zu sehr belastet, damit diese bei Anrechnung der Kosten noch einen angemessenen Gewinn erzielen ²⁾. Der Verrechnungspreis sollte sich deshalb zwischen dem Kostensatz der Kapitalbeschaffungssparte und dem Ertragssatz der Kapitalverwendungssparte bewegen.

Die Fixierung eines Verrechnungszinssatzes erübrigt sich dann, wenn die "Verrechnungsliquidität" von den einzelnen Geschäfts-

1) Vgl. Cosmidis, Byron: a.a.O., S. 71.

2) Vgl. Rummel, H.: a.a.O., S. 294.

stellen untereinander frei gehandelt wird und/oder der Zugang der einzelnen Stellen zum externen Geldmarkt offen ist. In beiden Fällen ergibt sich der Verrechnungszinssatz aufgrund des freien Spiels von Angebot und Nachfrage ¹⁾.

Die Schaffung eines internen oder externen Geldmarktes setzt bei den einzelnen Geschäftsstellenleitern ein entsprechendes Maß an Dispositionsgeschick und Markttransparenz voraus, da die zentrale Liquiditätsdisposition auf die einzelnen Geschäftsstellen verlagert wird. Dadurch wird die Gefahr von Fehldispositionen erhöht. Darüber hinaus führt der freie Zugang der einzelnen Geschäftsstellen zum externen Geldmarkt zu einer Zersplitterung von Geldangebot und -nachfrage und damit zu einer Schwächung der Geldmarktposition des Gesamtinstituts.

Soweit die "Verrechnungsaliquidität" nicht dem freien Handel überlassen wird, ist ein Verrechnungszinssatz zu fixieren. Dabei kann von externen oder internen Zinssätzen ausgegangen werden.

aa. Die Verwendung externer Zinssätze

Als externe Verrechnungszinssätze kommen der Bundesbankdiskontsatz, der Lombardsatz, die Geldmarktsätze (insbesondere der Tagesgeldsatz) und bei den Sparkassen und Kreditgenossenschaften die jeweils geltenden Sätze für aufgenommene Gelder bei der Girozentrale bzw. der Zentralkasse in Frage. Am üblichsten ist die Abrechnung zum jeweils geltenden bzw. durchschnittlichen Tagesgeldsatz.

Bei der Verwendung externer Verrechnungszinssätze wird vom Standpunkt der Zentrale bzw. der Kreditzweigstellen aus entsprechend dem Opportunitätskostenprinzip argumentiert. Die Zentrale könnte sich die von den Einlagenzweigstellen bereitgestellten Mittel auf dem Geldmarkt oder durch Refinanzierung bei der Bundesbank beschaffen. Sie ist deshalb auch nur bereit,

1) Vgl. Zimmerer, Carl: Bankkostenrechnung, a.a.O., S. 114.

die ihr überlassenen Mittel zu den dort jeweils geltenden Sätzen abzunehmen ¹⁾.

Der Diskontsatz erscheint als Verrechnungszinssatz ungeeignet, da er seine Funktion als Leitzins weitgehend verloren hat und zudem von außenwirtschaftlichen Momenten beeinflusst wird. Er steht damit in keiner gleichbleibenden Beziehung mehr zu den Konditionen des Aktiv- und Passivgeschäfts ²⁾. Die gleichen Bedenken sprechen gegen eine Verwendung des Lombardsatzes.

Der Tagesgeldsatz berücksichtigt die jeweiligen Geldmarktverhältnisse und besitzt damit den Vorzug der Aktualität ³⁾.

Cosmidis leitet deshalb aus ihm eine Steuerungsfunktion ab: In Zeiten einer allgemeinen Liquiditätsverknappung tendieren die Geldmarktsätze nach oben. Dadurch kommen Einlagenzweigstellen in den Genuß höherer Verrechnungszinssätze, was sie zu einer Ausweitung des Einlagengeschäfts veranlaßt. Andererseits werden die Kreditzweigstellen mit höheren Verrechnungszinsen belastet, wodurch sie zu einer Einschränkung des Kreditgeschäfts und einer Ausweitung des Einlagengeschäfts angeregt werden. In Zeiten einer allgemeinen Liquiditätsfülle verhält es sich hingegen umgekehrt. Mit fallendem Verrechnungszinssatz wird es für die Einlagenzweigstellen zunehmend interessanter, die überschüssigen Einlagen nicht an die Zentrale weiterzuleiten, sondern auf der Basis günstiger Konditionen ein eigenes Kreditgeschäft aufzubauen ⁴⁾.

-
- 1) Bei einem entsprechenden Vorgehen bleibt unberücksichtigt, daß bei den Geldmarktmitteln im Vergleich zu den Einlagen entschieden höhere Liquiditätskosten anfallen. Es handelt sich also nicht um gleichwertige Finanzierungsmöglichkeiten, die einen gleichen Abrechnungssatz rechtfertigen würden. Zudem ist die Mittelaufnahme am Geldmarkt und die Refinanzierung bei der Bundesbank volumenmäßig begrenzt.
 - 2) Vgl. Bundesverband deutscher Banken e.V., Kommission für Kostenrechnung: Sonderrundschreiben an die Geschäftsleitungen der Banken vom 8. Mai 1972, S. 2.
 - 3) Vgl. Köllhofer, Dietrich: Die Geschäftsstellenrechnung ..., a.a.O., S. 199.
 - 4) Vgl. Cosmidis, Byron: a.a.O., S. 162.

Es erscheint jedoch fraglich, ob über den Verrechnungszinssatz als Steuerungsmittel ein Einfluß auf das Einlagen- und Kreditvolumen ausgeübt werden kann. Durch ihre standortliche Festlegung sind die Zweigstellen auf einen bestimmten Kundenkreis ausgerichtet und deshalb auch auf den Absatz bestimmter Leistungen festgelegt. Das Einlagengeschäft kann somit nicht beliebig auf Kosten des Kreditgeschäfts forciert werden und umgekehrt. Daraus wird deutlich, daß die, den externen Zinssätzen nach Ansicht von Cosmidis "innewohnende Steuerungsautomatik" höchst problematisch zu beurteilen ist.

Durch die Verwendung externer Zinssätze werden die relativ kurzfristigen und oft extremen Schwankungen der Geldmarktsätze - selbst wenn von Durchschnittswerten ausgegangen wird - auf die Verrechnungszinsen übertragen. Damit stehen den relativ stetigen Geldbeschaffungskosten der Einlagenzweigstellen kurzfristig schwankende Verrechnungszinssätze gegenüber, die in keinem unmittelbaren Zusammenhang zu den Kosten der Hereinnahme von Einlagen bzw. den Erlösen und Kosten der Kreditvergabe stehen. Im Regelfall (Ausnahme Liquiditätsknappheit) wird es zudem so sein, daß der Satz für Tagesgeld unter den Kosten der Einlagenbeschaffung liegt ¹⁾. Hinzu kommt, daß kurzfristig schwankende Verrechnungszinssätze zu einer erheblichen kalkulatorischen Unsicherheit führen ²⁾, die Vergleichbarkeit der Rechnungsergebnisse erschweren ³⁾ und eine Ertragsprognose zum Zwecke der Zweigstellenplanung unmöglich machen.

Aus den aufgezeigten Gründen erscheint uns die Verwendung externer Zinssätze nicht geeignet. Zwar handelt es sich bei den externen Zinssätzen um objektiv vorhandene und sich nach Marktgesetzen bildende Preise, doch "müssen diese Werte dennoch als subjektiv bezeichnet werden, weil ihre Wahl aufgrund einer mehr oder weniger willkürlichen Entscheidung getroffen wurde" ⁴⁾.

1) Vgl. Hagenmüller, Karl Friedrich: Der Bankbetrieb, Bd. III, a.a.O., S. 243 f.

2) Vgl. Köllhofer, Dietrich: Die Geschäftsstellenrechnung ..., a.a.O., S. 199.

3) Vgl. Cosmidis, Byron: a.a.O., S. 161.

4) Güde, Udo: Die Bank- und Sparkassenkalkulation ..., a.a.O., S. 209.

bb. Der Verrechnungszinssatz im Rahmen der Lenkpreisrechnung von Slevogt

Slevogt leitet die Höhe des Verrechnungszinssatzes aus den Opportunitätskosten ab, wobei er die Opportunitätskosten den Erlösen für den besten ausgeschlossenen Verwendungszweck - dem Grenzertrag - gleichsetzt ¹⁾. Nach seiner Ansicht ist der Grenzertrag am einfachsten in Marktpreisen darstellbar, weshalb er in der jeweiligen Rendite festverzinslicher Wertpapiere erster Emittenten die beste ausgeschlossene Verwendung sieht ²⁾. Da die Einlagenzweigstellen in der Lage wären, ihre überschüssigen Mittel in festverzinslichen Wertpapieren anzulegen, stellt die Rendite dieser Papiere aus der Sicht der Einlagenzweigstellen die Opportunitätskosten dar ³⁾.

Der Verrechnungssaldo stellt jedoch nicht in seiner vollen Höhe "anlagefähiges Kapital" dar, da eine entsprechende Liquiditätsreserve in Form unverzinslicher und minderverzinslicher Mittel zu unterhalten ist. Als Grenzertrag für die minderverzinslichen Mittel (Sekundärliquidität) hält Slevogt den Diskontsatz am geeignetsten, da für alle liquide angelegten Mittel eines Kreditinstituts im Durchschnitt ein entsprechender Satz erzielbar ist. ⁴⁾

1) Vgl. Slevogt, Horst: Lenkpreisrechnung als Bankkalkulation für Planung und Marketing, in: Österreichisches Bank-Archiv, 20. Jg. (1972), Heft III, S. 89.

2) Die jeweilige Rendite festverzinslicher Wertpapiere stellt nur dann nicht die Opportunitätskosten dar, wenn in Zeiten von Liquiditätsanspannungen die Geldbeschaffungskosten über der Rendite festverzinslicher Werte liegen. In diesem Falle - der jedoch nur kurzfristig denkbar ist - wäre von den höheren Grenzkosten des beschaffenden Verantwortungsbereichs (also der Einlagenzweigstelle) auszugehen. (Vgl. Slevogt, Horst: Lenkpreisrechnung ..., a.a.O., S. 94).

3) Während bei der Verwendung von Geldmarktsätzen aus der Sicht der kapitelaufnehmenden Zentrale bzw. der Kreditzweigstellen argumentiert wird, geht Slevogt aus der Sicht der kapitalbereitstellenden Einzugszweigstellen vor. Bei dieser unterschiedlichen Opportunitätskostenbetrachtung handelt es sich einmal um die "Idealvorstellung" der Kreditzweigstellen und zum anderen um die "Idealvorstellung" der Einzugszweigstellen. Beiden könnte dadurch entsprochen werden, daß der Verrechnungszinssatz als Mittelwert zwischen der jeweiligen Rendite festverzinslicher Wertpapiere und dem durchschnittlichen Tagesgeldsatz angesetzt wird.

4) Vgl. Slevogt, Horst: Lenkpreisrechnung ..., a.a.O., S. 94.

Somit ergeben sich nach Slevogt folgende Verrechnungszinssätze: Das "anlagefähige Kapital" des Verrechnungssaldos wird zum jeweiligen Kapitalmarktzins und die anteilige Sekundärliquidität zum Diskontsatz verzinst, während die anteilige Mindestreserve unverzinst bleibt. Diese Sätze werden sowohl der Verzinsung debitorischer wie auch kreditorischer Verrechnungssalden zugrunde gelegt.

Gegen eine Verwendung des jeweiligen Kapitalmarktzinses kann eingewandt werden, daß sich die Kreditzweigstellen die fehlenden Mittel am Geldmarkt zu evtl. günstigeren Sätzen beschaffen könnten. Hiergegen weist Slevogt jedoch darauf hin, daß Geldmarktmittel aus Liquiditäts-, Rentabilitäts- und Standinggründen nur in einem bestimmten Verhältnis zu den Gesamtmitteln einer Bank herangezogen werden können ¹⁾.

Nach unserer Ansicht stellt der jeweils geltende Kapitalmarktsatz nicht die tatsächlichen Opportunitätskosten dar. Es wird einmal nicht berücksichtigt, daß eine Anlage der überschüssigen Mittel in Kapitalmarktpapieren entsprechende - wenn auch geringe - Verwaltungskosten bei der Einlagenzweigstelle verursachen würde, welche bei einer Weitergabe der Mittel an die Zentrale entfallen. Zum anderen ist das, sich aus einer Anlage in festverzinslichen Wertpapieren ergebende Kursrisiko zu berücksichtigen. Dieses Kursrisiko kann nur dadurch ausgeschlossen werden, daß die festverzinslichen Werte über die volle Laufzeit gehalten werden. Dies würde aber bedeuten, daß diese Werte als langfristige Anlage betrachtet werden. In diesem Falle wäre aus Liquiditätsgesichtspunkten nur ein Teil des "anlagefähigen Kapitals" für eine entsprechend langfristige Anlage geeignet, während der Rest für eine kürzerfristige, niedrigverzinslichere Anlage in Frage käme.

Daraus ist zu folgern, daß der jeweils geltende Kapitalmarktsatz um die anteiligen Verwaltungskosten und das kalkulierte Kursri-

1) Vgl. Slevogt, Horst: Lenkpreisrechnung ..., a.a.O., S. 94.

siko zu korrigieren ist. Da das Kursrisiko jedoch nur schwer vorauszubestimmen ist, ist eine Ableitung des Verrechnungszinsses aus dem Kapitalmarktsatz nur schwer möglich.

Gegen eine Verwendung des Diskontsatzes als Verrechnungszinssatz sprechen die bereits an früherer Stelle gemachten Einwendungen.

cc. Die Verwendung interner (kalkulatorischer) Verrechnungszinssätze

Da Einzugs- und Kreditzweigstellen gleichermaßen zum Gesamterfolg eines Kreditinstituts beitragen ("Prinzip der Gleichwertigkeit von Aktiv- und Passivgeschäft" ¹⁾), erscheint es nach Auffassung verschiedener Autoren am gerechtesten, den internen (kalkulatorischen) Verrechnungszinssatz zwischen den Kosten der Hereinnahme von Einlagen und den Erlösen der Kreditvergabe anzusetzen ²⁾. Zu den Kosten der Hereinnahme von Einlagen sind neben den durchschnittlichen Zinskosten (Habenzinsen) die Liquiditäts- und anteiligen Verwaltungskosten zu rechnen ³⁾. Setzt man diese Kosten zum durchschnittlichen Einlagenvolumen in Beziehung, so spricht Cosmidis vom Beschaffungskostensatz ⁴⁾. Andererseits ergeben sich die Erlöse der Kreditvergabe durch Korrektur der durchschnittlichen Sollzinsen um die mit der Kreditvergabe verbundenen Verwaltungskosten ⁵⁾. Werden diese Erlöse zum durchschnittlichen Kreditvolumen in Beziehung gesetzt, so spricht Cosmidis vom Bruttoertragssatz ⁶⁾. Bei der Ermittlung des Beschaffungskosten- und Bruttoertragssatzes ist von der Aufwands- und Ertragssituation des Gesamtinstituts auszugehen ⁷⁾.

1) Vgl. Köllhofer, Dietrich: Die Geschäftsstellenrechnung ..., a.a.O., S. 199.

2) Vgl. Penzkofer, Peter und Täube, Klaus: Profit Centers im Bankbetrieb ..., a.a.O., S. 113. Vgl. Cosmidis, Byron: a.a.O., S. 1964. Vgl. Hagenmüller, Karl Friedrich: Bankbetrieb und Bankpolitik, Wiesbaden 1959, S. 223. Vgl. Rummel, H.: a.a.O., S. 294.

3) Vgl. S. 102 f. dieser Arbeit.

4) Vgl. Cosmidis, Byron: a.a.O., S. 164.

5) Zudem wären die Risikokosten der Kreditvergabe zu berücksichtigen.

6) Vgl. Cosmidis, Byron: a.a.O., S. 164.

7) Da die Höhe des Verrechnungszinssatzes einerseits von den Kosten der Einlagenbeschaffung und andererseits von den Kosten und Erlösen der Kreditvergabe bestimmt wird, sind Unwirtschaftlichkeiten und mangelhafte unternehmerische Leistungen der einen Seite (Kapitalbeschaffungs- oder -verwendungssparte) mit von der anderen Seite zu tragen (vgl. Güde, Udo: Die Bank- und Sparkassenkalkulation ..., a.a.O., S. 210).

Soweit der Verrechnungssaldo als eine homogene Größe betrachtet wird, umfaßt der Beschaffungskostensatz die durchschnittlichen Kosten der Hereinnahme sämtlicher Einlagenarten des Gesamtinstituts, während andererseits der Bruttoertragssatz die durchschnittlichen Erlöse und Kosten sämtlicher Kreditarten beinhaltet. Wird hingegen von einem in Schichten aufgespaltenen Verrechnungssaldo ausgegangen, so sind für die einzelnen Bilanzschichten die jeweiligen Beschaffungs- und Bruttoertragssätze zu ermitteln.

In welcher Höhe der interne Verrechnungszinssatz zwischen dem Beschaffungskostensatz und dem Bruttoertragssatz anzusetzen ist, ist eine Frage der Aufteilung der Nettogewinnspanne ¹⁾.

Man könnte von der Überlegung ausgehen, daß die Einlagenzweigstellen mit der Mittelbereitstellung "innerbetriebliche Leistungen" für die Kreditzweigstellen erbringen und deshalb in Höhe der dabei entstandenen Kosten zu entschädigen sind. Die Nettogewinnspanne wäre deshalb voll den Kreditzweigstellen zuzuordnen. ²⁾

Andererseits könnte argumentiert werden, daß die Kreditzweigstellen für die Einlagenzweigstellen tätig werden und deshalb die Nettogewinnspanne den Einlagenzweigstellen zuzuordnen ist ³⁾.

Die nach unserer Ansicht gerechteste Lösung stellt die paritätische Aufteilung der Nettogewinnspanne auf Einlagen- und Kreditzweigstellen dar. Der Verrechnungszinssatz ergibt sich hierbei als arithmetisches Mittel aus dem Beschaffungskosten- und dem Bruttoertragssatz. ⁴⁾

Im Gegensatz hierzu hält es Cosmidis für angebracht, die Nettogewinnspanne nicht zu gleichen Teilen auf die Einlagen- und Kre-

1) Die Nettogewinnspanne stellt die Differenz zwischen dem Bruttoertrags- und dem Beschaffungskostensatz dar.

2) Vgl. Güde, Udo: Die Bank- und Sparkassenkalkulation ..., a.a.O., S. 208.

3) Vgl. ebenda, S. 208 f.

4) Hiergegen könnte man allerdings einwenden, daß im Kreditgeschäft erheblich mehr Initiative und unternehmerisches Geschick erforderlich sind als im Passivgeschäft und folglich den Kreditzweigstellen ein größerer Anteil an der Nettogewinnspanne zusteht (vgl. Güde, Udo: Die Bank- und Sparkassenkalkulation ..., a.a.O., S. 210).

ditzweigstellen aufzuteilen, sondern je nach der Geldmarktsituation den Einlagen- bzw. Kreditzweigstellen einen größeren Anteil an der Gewinnspanne einzuräumen ¹⁾. Dadurch wird wiederum die bereits bei den externen Zinssätzen aufgezeigte Steuerungsautomatik ausgelöst ²⁾. Diese Steuerungsfunktion kann nach Ansicht von Cosmidis durch unterschiedliche Verrechnungszinssätze bei Einlagen- und Kreditzweigstellen ³⁾ und durch die Einführung eines Grenzverrechnungszinssatzes ⁴⁾ noch verstärkt werden.

Wir sind jedoch der Ansicht, daß durch eine unterschiedliche Aufteilung der Nettogewinnspanne auf Einlagen- und Kreditzweigstellen keine Steuerung des Einlagen- und Kreditgeschäfts erreicht werden kann. Dies würde voraussetzen, daß der einzelne Zweigstellenleiter seinen individuellen Beschaffungskosten- und Bruttoertragssatz kennt, um abschätzen zu können, welches Geschäft für ihn am ertragbringendsten ist ⁵⁾. Die einzelne Zweigstelle müßte also über eine entsprechende Kostenrechnung verfügen. Zum anderen müßte die Möglichkeit gegeben sein, einen kurzfristigen Einfluß auf das Einlagen- und Kreditgeschäft ausüben zu können. Das ist jedoch im allgemeinen nicht der Fall, da die absatzpolitischen Maßnahmen (z.B. Werbung, Zweigstellenpolitik) in der Regel nur langfristig wirken. ⁶⁾

1) Vgl. Cosmidis, Byron: a.a.O., S. 175 f. Vgl. Brand, Hans: Die Verrechnung innerbetrieblicher Leistungen im Bankbereich, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 9. Jg. (1957), Heft 6, S. 349.

2) Brand spricht deshalb beim kalkulatorischen Verrechnungszinssatz vom "innerbetrieblichen Steuerzinssatz". (Vgl. Brand, Hans: a.a.O., S. 349).

3) Vgl. Cosmidis, Byron: a.a.O., S. 175 ff.

4) Es wird hierbei die Veränderung des Verrechnungssaldos gegenüber der Vorperiode ermittelt (Grenzverrechnungssaldo) und dieser zu einem der Geldmarktlage des Kreditinstituts entsprechenden Grenzverrechnungszinssatz verzinst. Dieser ist günstiger als der Verrechnungszinssatz, der auf den Ausgangsverrechnungssaldo angewandt wird und soll deshalb einen Anreiz zum Mehrabsatz darstellen. (Vgl. Cosmidis, Byron: a.a.O., S. 177 ff.). Hierbei ist allerdings zu berücksichtigen, daß ältere Zweigstellen mit einem weitgehend ausgeschöpften Geschäftspotential gegenüber neu eröffneten Stellen benachteiligt werden.

5) Es ist deshalb angebrachter, überdurchschnittliche Zuwachsraten bei einzelnen Geschäftsstellen durch einen gesonderten Bonus zum Verrechnungszinssatz oder durch eine Leistungsprämie an den Zweigstellenleiter zu honorieren.

6) Vgl. Hahn, Oswald: Das absatzpolitische Instrumentarium ..., a.a.O., S. 341 ff.

In den bisherigen Ausführungen wurde davon ausgegangen, daß sowohl der Beschaffungskostensatz wie auch der Bruttoertragssatz für das Gesamtinstitut bestimmt werden können. Das ist jedoch nicht der Fall. Zwar können die durchschnittlichen Zins- und Liquiditätskosten einerseits und die durchschnittlichen Erlöse andererseits ermittelt werden, doch ist es nicht möglich, die Kosten und Erlöse des Einlagen- und Kreditgeschäfts von denen des Dienstleistungsgeschäfts und die Kosten des Einlagen- von denen des Kreditgeschäfts zu trennen. Da somit eine direkte Zurechnung der anteiligen Verwaltungskosten des Einlagen- und Kreditgeschäfts nicht möglich ist ¹⁾, scheitern auch die von Cosmidis aufgezeigten Möglichkeiten der Fixierung des Verrechnungszinssatzes.

In der Praxis wird dieses Problem vielfach dadurch umgangen, daß man den Verrechnungszinssatz als arithmetisches Mittel zwischen dem durchschnittlichen Sollzinssatz und den um die Mindestreserve korrigierten durchschnittlichen Habenzinssatz festlegt ²⁾. Bei "dieser praktischen Kompromißlösung" ³⁾ erfolgt die Festlegung des Verrechnungszinssatzes ohne Rücksicht auf die erheblichen strukturellen Unterschiede zwischen den Einlagen- und Kreditzweigstellen bzw. Filialen und somit rein willkürlich. Neu eröffnete Einlagenzweigstellen können auf der Basis eines solchen Zinsausgleichs die Rentabilitätsschwelle kaum erreichen. ⁴⁾

1) Vgl. Krümmel, Hans-Jacob: Zur Rentabilitätspolitik ..., a.a.O., S. 10.

2) Ein entsprechender Vorschlag wurde von der Kommission für Kostenrechnung des Bundesverbandes deutscher Banken e.V. gemacht. Danach bildet die Differenz zwischen dem durchschnittlichen Aufwandszinssatz (Habenzins) und dem durchschnittlichen Ertragssatz (Sollzins) die Teilzinsspanne des intern zu verrechnenden Zinsgeschäfts. Diese Teilzinsspanne wird halbiert. Der Verrechnungszinssatz ergibt sich sodann nach der Formel: "Durchschnittlicher Aufwandszinssatz plus halbe Teilzinsspanne oder durchschnittlicher Ertragzinssatz minus halbe Teilzinsspanne" (Bundesverband deutscher Banken e.V., Kommission für Kostenrechnung: a.a.O., S. 2). Vgl. hierzu auch Schlechthaupt, Wolf-Dieter: a.a.O., S. 197. Vgl. Zimmerer, Carl: Bankkostenrechnung, a.a.O., S. 115.

3) Vgl. Brand, Hans: a.a.O., S. 351.

4) Da teilweise nicht einmal die Zinskosten der höherverzinslichen Einlagen gedeckt sind, ist dieses Verfahren im allgemeinen mit zusätzlichen Ausgleichsmaßnahmen verbunden. (Vgl. Bundesverband deutscher Banken e.V., Kommission für Kostenrechnung: a.a.O., S. 2 f.). Den Zweigstellen ist es dadurch möglich, bei Einlagen, die ihnen kein Erträgnis mehr bringen, ein zusätzliches Erträgnis von der Zentrale anzufordern ("Sonderanforderungen"). Da diese Sonderanforderungen separat zu erfassen und abzurechnen sind, ist die Zinsverrechnung mit einem erheblichen zusätzlichen Arbeitsaufwand verbunden. Zudem wird die Hereinnahme höherverzinslicher Einlagen gefördert.

b. Die Ableitung des Verrechnungszinssatzes aus den Kosten des Grenzbetriebes

Den Ausgangspunkt unserer Überlegungen bildet eine Modell-Zweigstelle, die ausschließlich das Einlagengeschäft bzw. nur unmittelbar mit der Einlagensammlung verbundene Geschäfte betreibt. Die Gesamtkosten dieser Stelle sind als jene Kosten anzusehen, die direkt oder indirekt mit der Beschaffung und Bestandshaltung von Einlagen anfallen. Setzt man deshalb die Gesamtkosten dieser Einlagenzweigstelle zu deren durchschnittlichem Einlagenvolumen in Beziehung, so erhält man den durchschnittlichen Finanzierungskostensatz bei einem bestimmten Einlagenvolumen. Der durchschnittliche Finanzierungskostensatz dient als Orientierungsmaßstab für die Fixierung des Verrechnungszinssatzes.

1. Das Mindest-Einlagenvolumen

Eine wirtschaftliche Einlagenbeschaffung ist nur dann sichergestellt, wenn die technisch-organisatorische Kapazität (insbesondere die Personalkapazität) optimal genutzt ist. Bei der Ableitung des Finanzierungskostensatzes ist deshalb von einer optimalen Nutzung der technisch-organisatorischen Kapazität auszugehen. Wie entsprechende Untersuchungen des Verfassers gezeigt haben, nimmt mit zunehmender Zweigstellengröße das je Mitarbeiter arbeitsmäßig zu bewältigende Einlagenvolumen zu und damit die durchschnittlichen Personalkosten ab. Dies läßt sich aus der mit zunehmendem Einlagenvolumen möglichen Spezialisierung im Personalbereich erklären ¹⁾. Hinzu kommt, daß der Zeitaufwand für die im Schalter- und Kassenbereich anfallenden Gespräche mit zunehmender Zweigstellengröße abnimmt. Dieser Tatbestand ist auf die mit zunehmender Zweigstellengröße zu beobachtende Versachlichung des Schalterverkehrs zurückzuführen ²⁾. Da auch die durchschnittlichen Raumkosten (Miete, Reinigung, Strom) mit zunehmendem Einlagenvolumen abnehmen, kann davon ausgegangen werden, daß die mit der Bestandshaltung von Einlagen durchschnittlich anfallenden Kosten mit zunehmendem Einlagenvolumen

1) Vgl. Schlechthaupt, Wolf-Dieter: a.a.O., S. 161 f.

2) Vgl. Jaeger, Heinrich: Die Ermittlung von Standardzeiten - eine Voraussetzung für die Ermittlung des Personalbedarfs und für die Kostenrechnung -, in: Betriebswirtschaftliche Blätter für die Praxis der Sparkassen und Girozentralen, 20. Jg. (1971), Heft 5, S. 119.

abnehmen ¹⁾, während die durchschnittlichen Zinskosten und sonstigen Kosten konstant bleiben.

Die Zweigstellen machen eine bestimmte Mindestausstattung des technisch-organisatorischen Bereichs erforderlich (Mindest-Zweigstellengröße). Die Kosten der Mindestausstattung haben fixen Charakter. Aus der Mindestbetriebsgröße kann das Mindesteinlagenvolumen bei optimaler Beschäftigung und daraus der Finanzierungskostensatz abgeleitet werden. Nachstehende, schematisierte Darstellung verdeutlicht den Zusammenhang zwischen dem Einlagenvolumen und den Gesamtkosten einer Einlagenzweigstelle.

Setzt man den Verrechnungszinssatz in Höhe des Finanzierungskostensatzes der Mindestbetriebsgröße an, so sind bei diesem Einlagenvolumen die Gesamtkosten gleich den Gesamterlösen (Punkt MB₁). Die Einlagenzweigstelle erreicht gerade Kostendeckung (Grenzbetrieb). Mit zunehmendem Einlagenvolumen wird ein über den Finanzierungskostensatz hinausgehender positiver Beitrag zum Gesamterfolg erzielt.

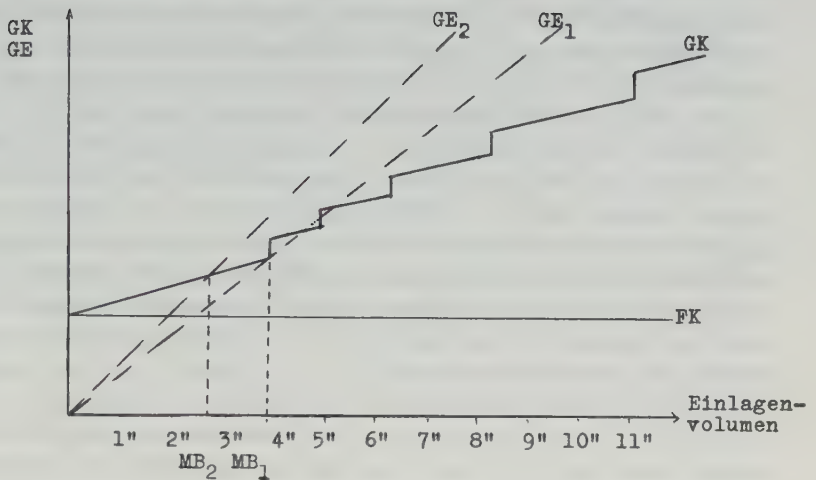
Legt man den Verrechnungszinssatz über dem Finanzierungskostensatz der Mindestbetriebsgröße fest, so wird der Kostendeckungspunkt bereits bei einem geringeren Einlagenvolumen als dem der Mindestausstattung erreicht (Punkt MB₂).

Die unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten zu realisierende Mindest-Zweigstellengröße wird von absatzwirtschaftlichen, organisatorischen und prestigebedingten Faktoren bestimmt.

Die absatzwirtschaftliche Ausrichtung einer Zweigstelle impliziert bestimmte Arbeitsverrichtungen und diese wiederum machen eine bestimmte Mindest-Personalausstattung erforderlich ²⁾. Dieser Mindest-Personalbestand ist um so größer, je breiter

1) Vgl. Bräutigam, Jochen: a.a.O., S. 35 f.

2) Auf die mit der Eröffnung von Zweigstellen verbundene Mindest-Personalausstattung wurde von der Deutschen Bank anlässlich einer Pressekonferenz hingewiesen: "Im Laufe dieser Expansion hat es sich herausgestellt, daß man diese 'Saugnäpfe' nicht nur mit einem oder mit zwei Mitarbeitern besetzen darf, sondern mindestens vier bis fünf Leute für die Betreuung der Kundschaft nötig sind" (o.V.: Pressekonferenz der Deutschen Bank AG, Frankfurt, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Nr. 274 vom 26.11.1969, S. 18).



FK = Fixe Kosten der Mindestausstattung (Raumkosten und Kosten der Mindestpersonalausstattung)

GK = Fixe Kosten und variable Kosten. Die fixen Kosten setzen sich aus den absolut fixen Kosten (FK) und den intervallfixen Kosten zusammen. Mit zunehmendem Einlagenvolumen werden zusätzliche Mitarbeiter erforderlich, was in einem sprunghaften Anstieg der intervallfixen Kosten zum Ausdruck kommt. Mit zunehmender Zweigstellengröße nimmt das je Mitarbeiter zu bewältigende Einlagenvolumen zu.

GE = Gesamterlös bei unterschiedlichen Verrechnungszinssätzen.

und tiefer das angebotene Leistungsprogramm ist. Auch die Frage der Organisation von Zweigstellen ist hierbei von Bedeutung. Je größer der Anteil der von übergeordneten Stellen wahrgenommenen Funktionen ist, um so geringer ist die Anzahl der erforderlichen Mitarbeiter. Organisatorisch als Vollstellen ausgestattete Einlagenzweigstellen weisen im Vergleich zu den Teilstellen einen höheren Mindest-Personalbestand auf ¹⁾. Auch die Fragen der Personalreserve, der Kontrolle, der Sicherheit und der Kompetenz sind in diesem Zusammenhang zu sehen. Ebenso kann die technische Ausstattung einer Zweigstelle (z.B. Schalterterminals) unter Kostengesichtspunkten einen Mindestgeschäftsumfang erfordern. Eine gewisse Mindestausstattung kann auch erforderlich werden, um das Image eines Kreditinstituts nicht negativ zu beeinflussen ²⁾.

Mit Hilfe einer retrograden Personalbedarfsrechnung kann vom Mindest-Personalbestand auf das bei rationellem Personaleinsatz zu bewältigende Arbeits- und Einlagenvolumen geschlossen werden ³⁾. Hierbei können die im Rahmen von Zweigstellenbetriebsvergleichen und Arbeitsanalysen gewonnenen statistischen Unterlagen (z.B. Posten-, Personal- und Kostenstatistik, durchschnittliche Durchlaufs- und Bearbeitungszeiten) herangezogen werden ⁴⁾. Da Kreditinstitute durch eine im Zeitablauf stark schwankende Kapazitätsauslastung gekennzeichnet sind, ist das unter rationellem Personaleinsatz zu bewältigende Arbeits- und Einlagenvolumen an der Spitzenbelastung auszurichten.

1) Vgl. S.17 ff. dieser Arbeit.

2) Vgl. Deppe, Hans-Dieter: Bankbetriebliches Wachstum, a.a.O., S. 197.

3) Vgl. Scheurer, Kurt: Optimierung des Personaleinsatzes bei Banken durch Personalbedarfsplanung, in: Blätter für Genossenschaftswesen, 118 Jg. (1972), Nr. 23, S. 388 f. Vgl. Bender, Erich: Personalbedarfsrechnung - am Beispiel der Zweigstellen, in: Betriebswirtschaftliche Blätter für die Praxis der Sparkassen und Girozentralen, 21. Jg. (1972), Heft 5, S. 151 ff. Vgl. Jaeger, Heinrich: a.a.O., S. 116 ff. Vgl. Braun, Karl: Programmierte Personalpolitik in Kreditinstituten, Arbeitsunterlage für Führungskräfte und Mitarbeitervertreter zur erfolgsbezogenen Planung des Personalbereichs ihres Instituts, Wiesbaden 1971, S. 239 f. Vgl. Dieter, J.: Geplanter Schalterdienst, in: Betriebswirtschaftliche Blätter für die Praxis der Sparkassen und Girozentralen, 17. Jg. (1968), Heft 10, S. 99 ff.

4) Vgl. Eickhoff, Karl Heinz; Krüger, Ralf und Stachowiak, Hans-Hagen: Multimoment-Studien im Sparkassenbetrieb, Einführung in die theoretischen Grundlagen mathematisch-statistischer Stichproben und ihre Nutzenanwendung in der Sparkassenpraxis, in: Der Sparkassenbetrieb, Beiträge zur Betriebswirtschaft der Sparkassen, Hrsg.: Deutscher Sparkassen- und Giroverband e.V., Bd. 5, Stuttgart 1971, S. 206 f. Vgl. Fickel, F.W.: Der Zweigstellen-

Das ermittelte Einlagenvolumen ist auf die einzelnen Einlagensarten aufzuspalten. Hierbei kann von der für die Einlagenzweigstellen eines Kreditinstituts typischen Einlagenstruktur oder von der den Zielvorgaben zugrunde gelegten Einlagen- und Fristigkeitsstruktur ausgegangen werden ¹⁾.

2. Der Finanzierungskostensatz

Aus der Mindest-Zweigstellengröße kann somit das bei rationellem Personaleinsatz zu bewältigende Einlagenvolumen abgeleitet werden. Setzt man die Gesamtkosten der Mindest-Zweigstellengröße zu dem zu bewältigenden Einlagenvolumen in Beziehung, so erhält man den Finanzierungskostensatz. Die Gesamtkosten der Einlagenzweigstellen setzen sich im wesentlichen aus den Zinskosten, den Personal- und Raumkosten sowie den allgemeinen Verwaltungskosten und den Kosten der zentralen Umlage zusammen.

Bei den Zinskosten kann von den durchschnittlichen Habenzinsen des täglichen Zinsstatus oder von den jeweils geltenden Richtsätzen für die einzelnen Einlagensarten ausgegangen werden. Die Zinskosten sind um die Kosten der Mindestreserverhaltung zu korrigieren. Die Personalkosten ergeben sich als Durchschnittswerte. Bei den Raumkosten ist zunächst die erforderliche Mindestraumgröße festzustellen ²⁾. Als Raumkosten können die durchschnittlich üblichen Mieten angesetzt werden. Ebenso sind die Reinigungskosten zu berücksichtigen. Bei den sonstigen Verwaltungskosten und den Kosten der zentralen Umlage kann von Durchschnittswerten ausgegangen werden.

Der für die Kostendeckung des Grenzbetriebes im Einlagengeschäft erforderliche Verrechnungszinssatz läßt sich aus den ermittelten Gesamtkosten ableiten. Hierbei ergibt sich folgender Ansatz:

Personal- und Beschäftigungsvergleich, in: Betriebswirtschaftliche Blätter für die Praxis der Sparkassen und Girozentralen, 10. Jg. (1961), Heft 4, S. 28-31, Heft 5, S. 39-41.

- 1) Vgl. Kunze, Christian: Zur Technik der Zielvorgabe, a.a.O., S. 186 f.
- 2) Der Mindestraumbedarf einer Zweigstelle wird im wesentlichen von der Zahl und Ausrüstung der Arbeitsplätze und der erwarteten Kundenfrequenz bestimmt (vgl. o.V.: Anregungen und Tendenzen für Planung, Bau und Einrichtung von Geldinstituten, in: Geldinstitute, 1971, Nr. 9/10, S. 51 ff. Vgl. Homann, Werner: Planung von Sparkassenbauten, in: Sparkassenhefte, Nr. 19, Hrsrg.: Deutscher Sparkassen- und Giroverband e.V., Stuttgart 1958, S. 27 ff.).

$$\frac{(E_1 - MR_1)}{100} (x - z_1) + \frac{(E_2 - MR_2)}{100} (x - z_2) + \dots = GK$$

$E_1, E_2, \dots$	Volumen der einzelnen Einlagenarten.
$MR_1, MR_2, \dots$	Die bei den einzelnen Einlagenarten zu berücksichtigende Mindestreserve.
$z_1, z_2, \dots$	Die durchschnittlichen Habenzinsen der einzelnen Einlagenarten.
GK	Gesamtkosten der Mindest-Zweigstellengröße
x	Verrechnungszinssatz

Beim Grenzbetrieb entspricht der Verrechnungszinssatz dem Finanzierungskostensatz. Es wird somit Kostendeckung erreicht. Mit zunehmendem Einlagenvolumen wird ein positiver Erfolgsbeitrag erzielt.

c. Ergebnis

Wie unsere bisherigen Ausführungen gezeigt haben, ist die eigentliche Aufgabe des Verrechnungszinssatzes in der Schaffung eines internen erfolgsrechnerischen Ausgleichs für die Erbringung innerbetrieblicher Leistungen zu sehen. Der Erfolgsausgleich hat sich hierbei an den Kosten der Leistungserstellung zu orientieren, um eine Gleichstellung von Einlagen- und Kreditzweigstellen zu gewährleisten.

Dieser Aufgabe werden die meisten der aufgezeigten Möglichkeiten des Zinsausgleichs nicht gerecht. Die Fixierung des Verrechnungszinssatzes erfolgt in der Regel weniger nach objektiven als vielmehr subjektiven Kriterien. Dies muß bei den Zweigstellen zwangsweise zu willkürlichen Erfolgsausweisen führen, welche in keinem Zusammenhang zur eigentlichen betrieblichen Leistungserstellung stehen. Eine Ertragsprognose zum Zwecke der Zweigstellenplanung ist auf dieser Basis nicht möglich.

Durch die Ableitung des Verrechnungszinssatzes aus den Finanzierungskosten des Grenzbetriebes wird eine wirtschaftliche Einlagenbeschaffung sichergestellt. Die Einlagenzweigstellen erreichen nur bei rationellem Personaleinsatz und optimaler Beschäftigung Kostendeckung. Die Wirtschaftlichkeitskontrolle wird dadurch erheblich erleichtert. Einlagenzweigstellen, die keine Kostendeckung erreichen, haben entweder das Mindest-Einlagenvolumen noch nicht erzielt oder sie arbeiten unwirtschaftlich.

Der laufende Vergleich des Finanzierungskostensatzes mit den Kosten der standortunabhängigen Finanzierung gestattet es zudem, die Effizienz des absatzpolitischen Mittels Zweigstellenpolitik zu messen. Ein Ausbau des Zweigstellennetzes kommt unter Rentabilitätsgesichtspunkten nur dann in Frage, wenn damit gerechnet werden kann, daß die Kosten der zweigstellenbedingten Finanzierung - welche im Finanzierungskostensatz zum Ausdruck kommen - unter den Kosten der qualitativ vergleichbaren standortunabhängigen Finanzierungsquellen liegen.

Darüber hinaus besitzt der aus den Finanzierungskosten abgeleitete Verrechnungszinssatz einen hohen Grad an Aktualität. Er kann an die jeweils sich ergebenden Datenänderungen (z.B. Änderung der Habenzinsen, steigende Personal- und Raumkosten, Rationalisierungseffekte durch die Einführung von Sofortkasse/Auszahlungsfreigrenze und Schalterterminals) laufend angepaßt werden. Er stellt insofern einen echten Orientierungsmaßstab für die Preispolitik der Einlagen- und Kreditzweigstellen dar.

Die Zweigstellenplanung wird wesentlich erleichtert, da den Einlagenzweigstellen ein zur Kostendeckung erforderliches Mindesteinlagenvolumen vorgegeben wird. Eine Zweigstellen-Neueröffnung ist deshalb nur dann sinnvoll, wenn mit dem Mindest-Einlagenvolumen gerechnet werden kann.

III. Der zu erwartende Aufwand

Bei den Aufwendungen der Zweigstellen ist zwischen den Aufwendungen des Wertbereichs und des Betriebsbereichs zu unterscheiden, wobei zu den Aufwendungen des Betriebsbereichs die Personalaufwendungen und die Sachaufwendungen zu rechnen sind.

Zu den Aufwendungen des Wertbereichs zählen bei den Zweigstellen die Zinsaufwendungen (Habenzinsen) für die verschiedenen Einlagenarten. Bereits bei der Darstellung der Zinserträge haben wir auf die Probleme verwiesen, die sich aus der Prognostizierung der Habenzinssätze ergeben ¹⁾. Wir sind deshalb in der Erfolgsanalyse von der auf lange Sicht relativ konstanten Differenz zwischen dem jeweiligen Verrechnungszinssatz bzw. Sollzinssatz und dem Habenzinssatz ausgegangen.

Innerhalb der Betriebsaufwendungen kommt den Personalaufwendungen die wesentlichste Bedeutung zu. Ihr Anteil an den gesamten Betriebsaufwendungen beträgt etwa 55 - 75 % ²⁾. Die Höhe des Personalaufwandes einer geplanten Zweigstelle hängt von der Qualität und Quantität des erforderlichen Personals und den dafür zu entrichtenden Kosten ab. Der erforderliche Personalbedarf steht in unmittelbarem Zusammenhang zum erwarteten Arbeitsanfall. Dieser wird von der Anzahl der Geschäftsvorfälle, der Buchungsposten, der Konten und der Kunden beeinflusst ³⁾. Der erforderliche Personalbedarf einer Zweigstelle ist umgekehrt zu dem bei der Ableitung des Verrechnungszinssatzes aufgezeigten Verfahren aus dem mit einem gegebenen Einlagenpotential verbundenen Arbeitsaufwand abzuleiten ⁴⁾.

Hierbei ist zu berücksichtigen, daß mit zunehmender Zweigstellengröße, d. h. mit zunehmendem Einlagenvolumen, das je Mitarbeiter zu bewältigende Einlagenvolumen zunimmt ⁵⁾. Mit fortschreitender Substitution von Arbeitskräften durch Betriebsmittel (z.B. Schalterterminals) wird zudem die Mengenkompente des Personalauf-

1) Vgl. S. 163 dieser Arbeit.

2) Vgl. Krümmel, Hans-Jacob: Zur Rentabilitätspolitik ..., a.a.O., S. 21. Vgl. Schlechthaupt, Wolf-Dieter: a.a.O., S. 158. Vgl. Kolbeck, Rosemarie: a.a.O., S. 396. Vgl. Feldbausch, Friedrich K.: Bankpolitik, a.a.O., S. 129.

3) Vgl. Scheurer, Kurt: a.a.O., S. 385 ff. Vgl. Bender, Erich: a.a.O., S. 151 ff. Vgl. Jaeger, Heinrich: a.a.O., S. 116 ff. Vgl. Butz, Eckehard: Die Anpassung des technisch organisatorischen Bereichs von Kreditinstituten, Ein Beitrag zu einer allgemeinen Theorie des Bankbetriebes, Diss. Münster 1969, S. 165 ff. Vgl. Dieter J.: Geplanter Schalterdienst, a.a.O., S. 99 ff. Vgl. o.V.: Berechnungsmethoden für die Besetzung von Abteilungen und Zweigstellen, in: Vorträge für Sparkassenprüfer, Münster 1967, Hrsg.: Deutscher Sparkassen- und Giroverband e.V., Stuttgart 1968, S. 158 ff.

4) Vgl. S. 181 ff. dieser Arbeit.

5) Vgl. S. 181 f. dieser Arbeit.

wands tendenziell abnehmen. Andererseits ist mit einem weiterhin erheblichen Anstieg der Löhne und Gehälter im Zeitablauf zu rechnen ¹⁾. Die sich aus der Rationalisierung und Automatisierung ergebenden Kostenvorteile werden durch die zu erwartenden Lohn- und Gehaltssteigerungen nur teilweise aufgefangen werden können.

Innerhalb der Sachaufwendungen liegt das Schwergewicht bei den Aufwendungen für Geschäftsräume. Die Höhe der Mietaufwendungen wird vom erforderlichen Raumbedarf und der Höhe der Mieten bestimmt. Da die Höhe des Raumbedarfs von der Anzahl und Ausrüstung der Arbeitsplätze sowie der erwarteten Kundenfrequenz abhängt, kann die zu planende Raumgröße vom ermittelten Personalbedarf und vom Geschäftsvolumen abgeleitet werden ²⁾. Der zu erwartenden Entwicklung der Preiskomponente des Mietaufwands kann der Trend der Vergangenheitsentwicklung zugrunde gelegt werden. Weiterhin sind die Aufwendungen für Reinigung, Heizung und Strom zu berücksichtigen, die ihrerseits wiederum von der Raumgröße abhängen.

Bei den sonstigen Verwaltungsaufwendungen und den aus der zentralen Umlage resultierenden Aufwendungen ist von Durchschnittssätzen auszugehen. Bei den Aufwendungen der zentralen Verrechnung handelt es sich um eine Gemeinkostenumlage. Sie soll einen Ausgleich für die von der Zentrale gegenüber den Geschäftsstellen erbrachten Leistungen darstellen. Die Höhe der aus der zentralen Umlage stammenden Aufwendungen hängt von der Organisationsstruktur der Zweigstellen ab. Ihr Anteil ist um so höher, je mehr Funktionen von den übergeordneten Stellen wahrgenommen werden. Mit fortschreitender Automatisierung des Betriebsprozesses ist mit einem tendenziellen Anstieg dieser Aufwendungen zu rechnen.

Die Höhe und Zusammensetzung der Betriebsaufwendungen sind vom Leistungsvermögen einer Zweigstelle abhängig ³⁾. Dabei kann davon ausgegangen werden, daß die Personalaufwendungen bei den un-

1) Vgl. Krümmel, Hans-Jacob: Zur Rentabilitätspolitik..., a.a.O., S. 22. Vgl. Kolbeck, Rosemarie: a.a.O.

2) Vgl. o.V.: Anregungen und Tendenzen für Planung, Bau und Einrichtung von Geldinstituten, a.a.O., S. 51 ff. Vgl. Homann, Werner; a.a.O., S. 27 ff.

3) Vgl. S. 17 ff. und S. 182 ff.

ter technisch-organisatorischen Gesichtspunkten als Vollstellen ausgestatteten Zweigstellen höher zu veranschlagen sind als bei den Teilstellen. Dem stehen aber bei den Teilstellen höhere Kosten der zentralen Umlage gegenüber.

IV. Der zu erwartende Erfolg

Der mit einem bestimmten Einlagenvolumen verbundene Erfolg einer geplanten Zweigstelle ergibt sich als Differenz zwischen den erwarteten Erträgen und den erwarteten Aufwendungen. Setzt man den so ermittelten Erfolg zu dem mit der Zweigstellenerrichtung verbundenen Investitionsaufwand in Beziehung, so ergibt sich die "standortabhängige Rentabilität".

Während das Absatzpotential eines für die Standortbegründung in Erwägung gezogenen Marktgebietes mit dem aufgezeigten Verfahren relativ genau bestimmt werden kann, ist die Prognostizierung der Aufwendungen und Erträge mit erheblichen Unsicherheitsmomenten verbunden. Diese resultieren daraus, daß keine eindeutige Aussage über die zu erwartende Entwicklung der Preiskomponente von Aufwand und Ertrag möglich ist. Daraus ergibt sich, daß die "standortabhängige Rentabilität" zur Beurteilung der Standort-eignung eines Marktgebietes nur bedingt in Frage kommen kann.

Wir halten es deshalb für zweckmäßiger, bei der Beurteilung der Standorteignung von Marktgebieten vom Mindest-Einlagenvolumen auszugehen, bei dem die Rentabilität der Einlagenzweigstellen gesichert ist ¹⁾. Dieses Mindest-Einlagenvolumen ist als das bei rationellem Personaleinsatz zu bewältigende Einlagenvolumen der Mindest-Zweigstellengröße anzusehen ²⁾. Es ist somit von der Höhe des Verrechnungszinssatzes unabhängig. Soweit sich der Verrechnungszinssatz an den Kosten der Mindest-Zweigstellengröße orientiert, ist die Rentabilität der wirtschaftlich arbeitenden Einlagenzweigstellen gewahrt.

1) Das unter Rentabilitätsgesichtspunkten erforderliche Mindest-Einlagenvolumen für Zweigstellen wird im allgemeinen mit 3 bis 4 Mio. DM angegeben. (Vgl. Magel, Franz: a.a.O., S. 319. Vgl. Herstatt, Iwan D.: a.a.O., S. 22. Vgl. o.V.: Bankiers-Filialen, a.a.O., S. 862).

2) Vgl. S. 181 ff.

6. Abschnitt: Ausblick

=====

Wie unsere Untersuchungen gezeigt haben, bildet die Zweigstellenpolitik eine wesentliche Voraussetzung für das Geschäft mit der Publikumskundschaft. Da die Zweigstellenerrichtung jedoch mit einem zunehmenden Investitionsaufwand im Personal- und Sachbereich verbunden ist, sind Überlegungen im Gange, das kostenintensive Zweigstellennetz durch gleichwertige Absatzrichtungen zu ersetzen. Hier zeichnen sich bereits heute zwei Stufen der Entwicklung ab.

Mit zur ersten Stufe ist die Selbstbedienungszweigstelle zu rechnen. Es handelt sich hierbei um eine nicht mit Personal besetzte-Geschäftsstelle, die mit elektromechanischen Ausgabeautomaten ("Bankomat"), Eingabegeräten und Hilfsgeräten (z. B. Wechselautomaten, Telefon zur Zentrale) ausgerüstet ist. Es ist dadurch möglich, sich bei diesen Geschäftsstellen rund um die Uhr Bargeld in beliebiger Höhe zu beschaffen, auf Konten einzuzahlen, Überweisungs- und Zahlungsaufträge zu tätigen und über eine Telefonverbindung mit der Hauptstelle einfache Beratungsleistungen in Anspruch zu nehmen. Die Selbstbedienungszweigstelle ist somit in der Lage, einen Großteil der im Verkehr mit der Publikumskundschaft üblichen Routineleistungen zu erbringen. Allerdings geht bei der Geschäftsabwicklung über Automaten das persönliche Element der Leistungserstellung verloren. Selbstbedienungszweigstellen sind deshalb nicht im gleichen Maße wie die herkömmlichen Zweigstellen in der Lage, den Kunden werbend zu beeinflussen. Sie können deshalb unseres Erachtens die herkömmliche Zweigstelle nicht ersetzen. Sie sind allenfalls dazu geeignet, der im weiteren Einzugsbereich von Zweigstellen bereits vorhandenen Kundschaft den Verkehr mit der Bank zu erleichtern und dadurch ein Abwandern der Kunden zu den näher gelegenen Konkurrenzweizstellen zu verhindern. Selbstbedienungszweigstellen können deshalb nur die Funktion von Defensivgründungen übernehmen.

Zur weiteren Stufe der Entwicklung ist das System des Direct Funds Transfer (DFT) zu rechnen ¹⁾. Bei diesem System stehen

1) Vgl. Wappenhaus, Gernot und Cramer, Jörg-Engelbrecht: Wann zahlen wir mit Computer Geld?, a.a.O., S. 350 ff.

sämtliche Einzelhandelsgeschäfte über Terminals in Verbindung mit den Buchungszentralen der Banken. Statt mit Bargeld oder Scheck zu bezahlen, übergibt der Käufer eine Identifizierungskarte und läßt den Kaufpreis sofort über Terminals von seinem Konto abbuchen. Bei einem bereits weiter fortgeschrittenen System verfügt der Bankkunde über ein eigenes Heimterminal und kann so von seiner Wohnung aus nahezu alle Bankgeschäfte durchführen. Dadurch erübrigt sich für ihn der Weg zum Banklokal. Die räumlichen Präferenzen einer nahe gelegenen Zweigstelle verlieren deshalb im Rahmen der Einkaufsentscheidung des Nachfragers an Bedeutung.

Aber auch beim System des Direct Funds Transfer geht das persönliche Moment beim Leistungsabsatz verloren. Unabhängig von der Frage, inwieweit es sich überhaupt lohnt, bei jedem Bankkunden ein Heimterminal zu installieren, wird ein Großteil der Bankkunden seine Leistungen nach wie vor bei "seiner Zweigstelle" nachfragen. Es sollten deshalb vielmehr Überlegungen angestellt werden, wie die Leistungserstellung bei den herkömmlichen Zweigstellen noch weiter vereinfacht werden kann. Die herkömmliche Zweigstelle wird unseres Erachtens weder durch die Selbstbedienungszweigstelle noch durch das System des Direct Funds Transfer ersetzt, sondern allenfalls entlastet werden können.

L i t e r a t u r v e r z e i c h n i s

- Abbott, Lawrence: Qualität und Wettbewerb, Ein Beitrag zur
Wirtschaftstheorie, München und Berlin 1958
- The American Bankers Association: Supplement to "A Guide To
Selecting Bank Locations", New York 1968
- Arnold, Hans: Wettbewerb, Wettbewerbsbeschränkungen und
Mißbrauchsaufsicht im Kreditwesen, in: Wirt-
schaft und Wettbewerb, 10. Jg. (1960),
Heft 7/8, S. 469 - 477
- Aust, Eberhard: Der Wettbewerb in der Bankwirtschaft, Grund-
züge und Anregungen für eine allgemeine
Theorie, Frankfurt/Main 1963
- Bächtold, Rolf: Segmentierung und Typologie, Zwei neue For-
schungsansätze der Marktforschung, in:
Kriterion, 1971, Nr. 76, S. 26 - 31, Nr. 77,
S. 27 - 32, Nr. 78, S. 30 - 34, Nr. 80,
S. 17 - 27
- Bartschat, Hans: Die Geschäftspolitik der Girozentralen,
Diss. Hamburg 1968
- Bauer, Leonhard: Das Kreditinstitut in der Öffentlichkeit,
in: Österreichisches Bank-Archiv, 12. Jg.
(1964), Heft VIII, S. 269 - 275
- Behrendt, Georg: Der amerikanische und der deutsche Scheck-
verkehr, in: Bank-Betrieb, 1. Jg. (1961),
Nr. 1, S. 3 - 8
- Behrens, Karl Christian: Allgemeine Standortbestimmungslehre,
in: Der Standort der Betriebe, hrsg. von
K. Chr. Behrens, Bd. 1, Köln und Opladen
1961
- Ders.: Der Standort der Handelsbetriebe, in: Der
Standort der Betriebe, hrsg. von K. Chr.
Behrens, Bd. 2, Köln und Opladen 1965
- Bender, Erich: Personalbedarfsrechnung - am Beispiel der
Zweigstellen, in: Betriebswirtschaftliche
Blätter für die Praxis der Sparkassen und
Girozentralen, 21. Jg. (1972), Heft 5,
S. 151 - 153
- Bergler, Reinhold: Konsumententypologie, in: Marktpsychologie,
hrsg. von Reinhold Bergler, Bern-Stuttgart-
Wien 1972, S. 11 - 142
- Biber, Wilhelm: Die Zinsempfindlichkeit des Sparers, in:
Der Volkswirt, 17. Jg. (1963), Beiheft Nr.
41, S. 19 - 23

- Bösel, Friedrich: Die Bankstellenentwicklung von 1958 bis 1964, Ursachen und geschäftspolitische Konsequenzen, in: Bank-Betrieb, 5. Jg. (1965), Nr. 5, S. 114 - 118
- Böttcher, Friedrich: Die volkswirtschaftlichen Aufgaben des Filialsystems der deutschen Großbanken, Diss. Köln 1932
- Bräutigam, Jochen: Kostenfunktionen in Kreditinstituten, Eine Analyse der empirischen Kostenuntersuchungen im amerikanischen Bankwesen, Diss. Münster 1972
- Brand, Hans: Die Verrechnung innerbetrieblicher Leistungen im Bankbetrieb, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 9. Jg. (1957), Heft 6, S. 340 - 354
- Braun, Karl: Programmierte Personalpolitik in Kreditinstituten, Arbeitsunterlagen für Führungskräfte und Mitarbeitervertreter zur erfolgsbezogenen Planung des Personalbereichs ihres Instituts, Wiesbaden 1971
- Breuß, Werner: Wertpapierberatung als Dienstleistungsangebot der Banken, in: Österreichisches Bank-Archiv, 16. Jg. (1968), Heft III, S. 80-93
- Bühler, Wilhelm: Die Kreditdisposition der Banken, Wien-New York 1970
- Ders.: Ausweitung des Depositengeschäfts durch neue Sparformen, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 23. Jg. (1971), Heft 3, S. 139 - 157
- Büschgen, Hans E.: Bankbetriebslehre, Wiesbaden 1972
- Bundesverband deutscher Banken e.V., Kommission für Kostenrechnung: Sonderrundschreiben an die Geschäftsleitungen der Banken vom 8. Mai 1972
- Buschmann, Günter: Die Vereinbarungen und Zusammenschlüsse im Kreditwesen unter den Gesichtspunkten der Bankenaufsicht und der Kartellgesetzgebung, Band 20 der Untersuchungen über das Spar-, Giro- und Kreditwesen, hrsg. von Fritz Voigt, Berlin 1963
- Butz, Eckehard: Die Anpassung des technisch organisatorischen Bereichs von Kreditinstituten, Ein Beitrag zu einer allgemeinen Theorie des Bankbetriebes, Diss. Münster 1969
- Buzzell, Robert D.: Mathematical Models and Marketing Management, Boston 1964

- Consbruch, Johannes und Möller, Annemarie: Gesetz über das Kreditwesen mit verwandten und zugehörigen Vorschriften, 2. Aufl., München und Berlin 1956
- Cosmidis, Byron: Die Filialerfolgsrechnung im Dienste der Bankleitung, Diss. Frankfurt/Main 1968
- Cramer, Jörg-Engelbrecht: Marketing im Bankbetrieb, 2. Aufl., Frankfurt/Main 1970
- Ders.: Neue Dienstleistungen im Bankbetrieb, Ihre Planung und Einführung, Frankfurt/Main 1970
- Ders.: Probleme der Innovation im Bankgewerbe, Möglichkeiten und Grenzen, in: Blätter für Genossenschaftswesen, 116. Jg. (1970), Nr. 16, S. 281 - 284
- Cramer, Jörg-Engelbrecht und Team, Roger: Die herausgeforderten Banken, Marketing-Management-Mitarbeiterführung, Frankfurt/Main 1972
- Dango, Karl-August: Zur Errichtung neuer Bankgeschäftsstellen, Rentabilität, Standortwahl, bauliche und innerbetriebliche Vorkehrungen, in: Bank-Betrieb, 6. Jg. (1966), Nr. 12, S. 325 - 331
- Degner, Joachim: Die Rolle der Sparkassen im Giralgeldschöpfungsprozeß, Diss. Erlangen-Nürnberg 1958
- Deppe, Hans-Dieter: Der Bankbetrieb als Gegenstand von Wachstumsanalysen, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 34. Jg. (1964), Nr. 6, S. 353 - 381
- Ders.: Die Ausdehnung des Zweigstellennetzes von Kreditinstituten als bankbetriebliches Führungsproblem, in: Gegenwartsfragen der Unternehmensführung, hrsg. von Hans-Joachim Engeleiter, Herne-Berlin 1966, S. 395 - 432
- Ders.: Bankbetriebliches Wachstum, Funktionalzusammenhänge und Operations Research in Kreditinstituten, Stuttgart 1969
- Ders.: Wie viele Bankstellen braucht die Kundschaft?, in: Bank und Markt, Zeitschrift für Unternehmensführung und Marketing, 2. Jg. (1973), Heft 1, S. 28 - 30
- Deutsche Bundesbank (Hrsg.): Die Entwicklung des Bankstellennetzes im Jahre ..., in: Monatsberichte der Deutschen Bundesbank, 11. Jg. (1959), Nr. 10, S. 59 - 60; 13. Jg. (1961), Nr. 2, S. 13 - 14; 15. Jg. (1963), Nr. 2, S. 29 - 30; 16. Jg. (1964), Nr. 3, S. 20 - 21; 18. Jg. (1966), Nr. 4, S. 40 - 41; 20. Jg. (1968), Nr. 2, S. 33; 21. Jg. (1969), Nr. 7, S. 35; 23. Jg. (1971), Nr. 9, S. 39; 25. Jg. (1973), Nr. 3, S. 41.

- Deutsche Bundesbank (Hrsg.): Erste Ergebnisse der Erhebung über Bankzinsen, in: Monatsberichte der Deutschen Bundesbank, 19. Jg. (1967), Nr. 10, S. 46 - 51
- Dies.: Struktur und Entwicklung der Bankzinsen, in: Monatsberichte der Deutschen Bundesbank, 21. Jg. (1969), Nr. 1, S. 5 - 12
- Dies.: Die Geschäftsentwicklung der Bankengruppen 1960 - 1970, in: Monatsberichte der Deutschen Bundesbank, 23. Jg. (1971), Nr. 4, S. 30 - 54
- Dies.: Veränderungen der Zinsstruktur in der Bundesrepublik seit 1967, in: Monatsberichte der Deutschen Bundesbank, 23. Jg. (1971), Nr. 10, S. 36 - 42
- Dies.: Passiva der Bankengruppen, in: Monatsberichte der Deutschen Bundesbank, 24. Jg. (1972), Nr. 1, S. 28 - 29
- Dies.: Entstehung und Verwendung des Einkommens im zweiten Halbjahr 1971 nach Sektoren, in: Monatsberichte der Deutschen Bundesbank, 24. Jg. (1972), Nr. 3, S. 23 - 32
- Dies.: Gesamtwirtschaftliche Finanzierungsrechnung sowie Bestand an Geldvermögen und Verpflichtungen 1971, in: Monatsberichte der Deutschen Bundesbank, 24. Jg. (1972), Nr. 5, S. 11 - 22
- Deutscher Sparkassen- und Giroverband e.V. (Hrsg.): Richtlinien für die Organisation von Einmannzweigstellen, Merkblatt NF 16, Stuttgart 1965
- Ders.: Jahresbericht 1971
- Ders.: Sparkassenfachbuch 1973, Stuttgart 1973
- Dichtl, Erwin: Über Wesen und Struktur absatzpolitischer Entscheidungen, Heft 21 der Betriebswirtschaftlichen Schriften, Berlin 1967
- Dichtl, Erwin und Penzkofer, Peter: Die Schalteröffnungszeiten bei den Kreditinstituten, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, 23. Jg. (1970), Heft 20, S. 978 - 981, Heft 21, S. 1024 - 1025
- Dieter, J.: Geplanter Schalterdienst, in: Betriebswirtschaftliche Blätter für die Praxis der Sparkassen und Girozentralen, 17. Jg. (1968), Heft 10, S. 99 - 103
- Dietrich, Gerhard: Die Sicherheit der Einlagen bei deutschen Kreditinstituten, Eine Untersuchung zur rechtlichen Problematik der Einlagensicherung in der Bundesrepublik, Diss. Marburg 1968

- Dignas, Karl-Heinz: Soziale Stellung der Kontensparer, in: Sparkasse, 88. Jg. (1971), Heft 12, S. 365 - 369
- Drumm, Hans Jürgen: Probleme der Kalkulation und Bestandsbewertung bei Lenkungs- und Verrechnungspreisen, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 42. Jg. (1972), Nr. 7, S. 471 - 492
- Edlich, Hans-Georg: Die Zweigniederlassung als Organisationsform, in: Betriebswirtschaftliche Forschungen der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften an der Technischen Universität Berlin, hrsg. von K. Mellerowicz und O. Schnutenhaus, Bd. 15, Berlin 1965
- Ehlen, Karl Josef: Die Filialgroßbanken, Entwicklung und Stellung im deutschen Kreditsystem, Heft 6 der Beiträge zur Erforschung der wirtschaftlichen Entwicklung, hrsg. von M. E. Kamp, Stuttgart 1960
- Eickhoff, Karl Heinz; Krüger, Ralf und Stachowiak, Hans-Hagen: Multimoment-Studien im Sparkassenbetrieb, Einführung in die theoretischen Grundlagen mathematisch-statistischer Stichproben und ihre Nutzenanwendung in der Sparkassenpraxis, in: Der Sparkassenbetrieb, Beiträge zur Betriebswirtschaft der Sparkassen, Hrsg.: Deutscher Sparkassen- und Giroverband e.V., Bd. 5, Stuttgart 1971
- Erben, Edgar: Marketing-Konzeption: Bankteilhaber, in: Bankbetriebliche Information, Zeitschrift für die genossenschaftliche Bankwirtschaft, 9. Jg. (1971), Nr. 2, S. 44 - 48
- Esenwein-Rothe, Ingeborg: Über die Möglichkeiten einer Quantifizierung von Standortqualitäten, in: Gestaltungsprobleme der Weltwirtschaft, hrsg. von Harald Jürgensen, Göttingen 1964, S. 492 - 519
- Exo, Reinhold: Die Entwicklung der sozialen und ökonomischen Struktur der Ersparnisbildung in der Bundesrepublik Deutschland, Band 31 der Untersuchungen über das Spar-, Giro- und Kreditwesen, hrsg. von Fritz Voigt, Berlin 1967
- Faehndrich, Henner: Die Gewinnmaximierung im Bankbetrieb - eine systemindifferente Verhaltensweise, in: Österreichisches Bank-Archiv, 10. Jg. (1962), Heft IV, S. 122 - 126
- Falch, Kurt: Bankenstruktur und Bankenliquidität, Ein Beitrag zum Wettbewerbsproblem im deutschen Bankwesen, Diss. Freiburg i.B. 1965
- Ders.: Bankenstruktur und Bankenliquidität, in: Österreichisches Bank-Archiv, 14. Jg. (1966), Heft II, S. 38 - 50

- Feifel, Hermann: Die Anwendbarkeit der modernen Kreditschöpfungslehre auf die besondere Art des Sparkassengeschäfts, Bd. 10 der Untersuchungen über das Spar-, Giro- und Kreditwesen, hrsg. von Fritz Voigt, Berlin 1959
- Feldbausch, Friedrich K.: Das Massengeschäft und seine Bedeutung für die Kreditbanken, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, 21. Jg. (1968), Heft 9, S. 380 - 383
- Ders.: Bankpolitik, Wiesbaden 1969
- Ders.: Einlagenplanung, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, 24. Jg. (1971), Heft 6, S. 210 - 214, Heft 7, S. 256 - 258
- Ders.: Handbuch der Bankpraxis, - Katalog der Bankgeschäfte -, 2. Aufl., Frankfurt/Main 1972
- Ders.: Kreditwerbung, in: Handbuch der Bankenwerbung, hrsg. von Eberhard Floss und Peter Muthesius, Frankfurt/Main 1972, S. 250 - 283
- Ders.: Einlagenwerbung unter besonderer Berücksichtigung des Massengeschäfts, in: Handbuch der Bankenwerbung, hrsg. von Eberhard Floss und Peter Muthesius, Frankfurt/Main 1972, S. 231 - 249
- Fickel, Franz: Neue Tendenzen der Standortforschung für Handelsbetriebe, Eine Zusammenstellung der GfK-Nürnberg, Gesellschaft für Konsum-, Markt- und Absatzforschung e.V., Nürnberg 1970
- Fickel, F. W.: Der Zweigstellen-Personal- und Beschäftigungsvergleich, in: Betriebswirtschaftliche Blätter für die Praxis der Sparkassen und Girozentralen, 10. Jg. (1961), Heft 4, S. 28 - 31, Heft 5, S. 39 - 41
- Fischer, Otfrid: Bankbilanz-Analyse dargestellt am Beispiel der Aktienbanken, Bd. II der Bankbetrieblichen Schriftenreihe, hrsg. von K. F. Hagenmüller, Meisenheim/Glan 1956
- Ders.: Die Liquiditätsdispositionen der Kreditbanken, in: Blätter für Genossenschaftswesen, 111. Jg. (1965), Nr. 24, S. 382 - 388
- Flachmann, Klaus: Das "neue" Preisauszeichnungs-Tableau, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, 25. Jg. (1972), Heft 21, S. 1001 - 1002
- Flasdieck, J.: Erfahrungen mit fahrbaren Zweigstellen, in: Betriebswirtschaftliche Blätter für die Praxis der Sparkassen und Girozentralen, 16. Jg. (1967), Heft 10, S. 115 - 117
- Floss, Eberhard: Geldsammler und Problemlöser, in: Absatzwirtschaft, Zeitschrift für Marketing, 1969, Nr. 5, S. 9 - 14

- Floss, Eberhard: Marketing der Banken, in: Bank-Betrieb, 11. Jg. (1971), Nr. 6, S. 224 - 230
- Ders.: Einige Zukunftsperspektiven der Banken, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, 25. Jg. (1972), Heft 9, S. 326 - 330
- Ders.: Die Öffentlichkeitsarbeit der Kreditinstitute, in: Bank-Betrieb, 12. Jg. (1972), Nr. 1, S. 6 - 13
- Fuchs, Helmut: Planung und Probleme des Standorts von Kreditinstituten, Diss. Köln 1969
- Gäfigen, Gérard: Korrekturfaktoren im kreditwirtschaftlichen Wettbewerb, in: Sparkasse, 77. Jg. (1960), Heft 11, S. 167 - 171
- GfK-Nürnberg, Gesellschaft für Konsum-, Markt- und Absatzforschung e.V. (Hrsg.): Produkt-Segmentierung, das neue Verfahren der Markt-Segmentierung, in: GfK-Sonderdienst, 1969, Nr. 3, S. 87 - 128
- Dies.: Marktsegmentierung - Ein Instrument zur Zielgruppenbestimmung, in: GfK-Sonderdienst, 1971, Nr. 2, S. 39 - 79
- Göbbels, Math.: Der Filialbetrieb der deutschen Kreditbanken, in: Bank- und finanzwirtschaftliche Abhandlungen, hrsg. von W. Prion, Zweites Heft, Berlin 1923
- Graf, Rudolf: Die Finanzpolitik der Kreditbanken, - Möglichkeiten und Probleme unter dem Aspekt der Optimierung der Eigenkapitalrentabilität -, Diss. München 1967
- Güde, Udo: Die Bank- und Sparkassenkalkulation, ihre Darstellung und Kritik, Bd. 3 der Bankbetrieblichen Schriftenreihe hrsg. von K. F. Hagenmüller, Meisenheim/Glan 1967
- Ders.: Giroeinlagen der Sparkassen, in: Sparkasse, 86. Jg. (1969), Heft 9, S. 269 - 274
- Gümbel, Rudolf: Die Sortimentspolitik in den Betrieben des Warenhandels, Köln und Opladen 1963
- Günther, Hans: Die Liquiditätskosten der Kreditinstitute, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 26. Jg. (1956), Nr. 9, S. 492 - 502
- Ders.: Geschäftspolitik mit Zweigstellen, Konsequenzen der privaten Ersparnisbildung, in: Der Volkswirt, 18. Jg. (1964), Nr. 30, S. 1623 - 1624

- Günther, Hans: Die Wettbewerbssituation der Banken, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, 25. Jg. (1972), Heft 10, S. 380 - 384
- Gutenberg, Erich: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 1. Bd.: Die Produktion, 18. Aufl., Berlin-Heidelberg-New York 1971
- Ders.: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 2. Bd.: Der Absatz, 13. Aufl., Berlin-Heidelberg-New York 1971
- Guthardt, Helmut: Elektronische Datenverarbeitung und Bankmarketing, in: Bankbetriebliche Information, Zeitschrift für die genossenschaftliche Bankwirtschaft, 9. Jg. (1971), Nr. 2, S. 41 - 43
- Haag, Ernst Willi: Beziehungen zwischen dem Geld- und Kapitalmarkt in der Bundesrepublik Deutschland unter besonderer Berücksichtigung der Aktivität von Institutionen, Diss. Mannheim 1971
- Häussler, Monika: Das Image der Banken, in: Österreichisches Bank-Archiv, 14. Jg. (1966), Heft XI, S. 384 - 395
- Hagenmüller, Karl Friedrich: Bankbetrieb und Bankpolitik, Wiesbaden 1959
- Ders.: Die Bestimmungsfaktoren preispolitischer Autonomie bei Kreditinstituten, in: Geld, Kapital und Kredit, Festschrift zum 70. Geburtstag von Heinrich Rittershausen, hrsg. von Hans E. Büschgen, Stuttgart 1968, S. 158 - 170
- Ders.: Der Bankbetrieb, Bd. I: Strukturlehre - Kapitalbeschaffung der Kreditinstitute, 3. Aufl., Wiesbaden 1970
- Ders.: Der Bankbetrieb, Bd. III: Rechnungswesen - Bankpolitik, 3. Aufl., Wiesbaden 1970
- Hahn, Oswald: Die Giralgeldschöpfung der Geschäftsbanken, Diss. Köln 1954
- Ders.: Die Verteilung der Bankniederlassungen auf die verschiedenen Ortsgrößenklassen, in: Blätter für Genossenschaftswesen, 105. Jg. (1959), Nr. 9, S. 137 - 140, Nr. 10, S. 158 - 160
- Ders.: Auswirkungen einer Diskonterhöhung auf die Unternehmer-Entscheidungen, in: Der Betrieb, 13. Jg. (1960), Nr. 44, S. 1253 - 1256

- Hahn, Oswald: Die Geldschöpfungskapazität einer Girobank in betriebswirtschaftlicher Betrachtung, in: Blätter für Genossenschaftswesen, 107. Jg. (1961), Nr. 11, S. 185 - 190, Nr. 12, S. 208 - 213
- Ders.: Die Möglichkeiten einer Förderung des Scheckverkehrs, Bd. 1 der Schriftenreihe Finanzwirtschaft, Abteilung Zahlungsverkehr, hrsg. von Oswald Hahn, Frankfurt/Main 1962
- Ders.: Zahlungsmittelverkehr der Unternehmung, Eine betriebswirtschaftliche Analyse der inländischen Zahlungsmittel und ihrer Bewegungen, Bd. 1 der Beiträge zur Betriebswirtschaftslehre, hrsg. von H. Rittershausen, Wiesbaden 1962
- Ders.: Geldverkehr und Kreditvermittler = Winkelbankiers und Kreditthae?, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, 16. Jg. (1963), Heft 22, S. 1052 - 1054
- Ders.: Geld- und Devisenhandel, Stuttgart 1964
- Ders.: Das absatzpolitische Instrumentarium der Depositenbanken, in: Österreichisches Bank-Archiv, 14. Jg. (1966), Heft X, S. 326-344
- Ders.: Die Zinsempfindlichkeit der Kreditnehmer, in: Österreichisches Bank-Archiv, 15. Jg. (1967), Heft X, S. 390 - 414, Heft XI, S. 430 - 439
- Ders.: Die Auswirkungen einer Diskonterhöhung auf die Rentabilität der Universalbanken, in: Sparkasse, 84. Jg. (1967), Heft 1, S. 5 - 10, Heft 2, S. 24 - 31
- Ders.: Bankbetriebslehre, in: Schaeffers Grundriß des Rechts und der Wirtschaft, Abteilung III: Wirtschaftswissenschaften, Hrsg. Prof. Dr. Schachtschabel, Bd. 85, Stuttgart 1967
- Ders.: Einlagensicherung, Das Handicap der Kleinen, in: Der Volkswirt, 22. Jg. (1968), Nr. 11, S. 23 - 26
- Ders.: Das Zahlungs- und Inkassogeschäft der Banken, Bd. 36 der Taschenbücher für Geld, Bank und Börse, hrsg. von Ph. Möhring und Hch. Rittershausen, Frankfurt/Main 1970
- Ders.: Struktur der Bankwirtschaft, 1. Teil: Typologische Betrachtung der Banken, Selbstverlag, Rückersdorf 1972
- Ders.: Struktur der Bankwirtschaft, 2. Teil: Die Universalbanken, Selbstverlag, Rückersdorf 1972

- Hahn, Oswald: Kosten und Gebühren im Zahlungsverkehr, Sonderdruck aus: Probleme moderner Unternehmensführung, hrsg. von der Deutschen Gesellschaft für Betriebswirtschaft, Berlin 1972, S. 171 - 194
- Ders.: Konditionenpolitik im Kreditgewerbe, in: 19. Bankwirtschaftliche Tagung für Leiter von Kreditgenossenschaften, Bad Ems 1972, Hrsg.: Deutscher Raiffeisenverband e.V., Neuwied/Rh. 1972, S. 77 - 87
- Ders.: Einige Mutmaßungen über die Zukunft der Genossenschaftsbanken, in: Raiffeisen-Rundschau, 25. Jg. (1973), Nr. 1, S. 19 - 27
- Ders.: Selbsterstellung und Funktionsausgliederung als bankbetriebliches Entscheidungsproblem, Sonderdruck aus Management im Kreditwesen, Festschrift für Hans Krasensky zum 70. Geburtstag, Wien 1973, S. 93 - 97
- Ders.: Die Bankenkonzentration - Schicksal oder Scheinproblem?, Vortrag gehalten am 15.11.1973 an der Hochschule St. Gallen
- Harms, Jens E. und Plinke, Wulff: Management-Informationssysteme in amerikanischen Kreditinstituten, in: Blätter für Genossenschaftswesen, 117. Jg. (1971), Nr. 4, S. 54 - 60
- Hein, Manfred: Umriss einer Gesamtplanung in Kreditinstituten, in: Österreichisches Bank-Archiv, 18. Jg. (1970), Heft VII, S. 218 - 229
- Heinen, Edmund: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden 1968
- Heinle, Wolfgang: Der Standort des Bankbetriebes, Eine Untersuchung über die Einflußkomponenten der bankbetrieblichen Standortwahl, Diss. Mannheim 1970
- Henning, Kurt: Zweigstellenkalkulation erforderlich, in: Blätter für Genossenschaftswesen, 117. Jg. (1971), Nr. 17, S. 320
- Henze, Werner: Grundzüge der Geschichte des Sparkassenwesens, Teil 1, in: Henze-Schmidt: Grundriß für die Sparkassenarbeit, Stuttgart 1966
- Hermanns, Fritz: Spar-Kunden gestern und morgen, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, 26. Jg. (1973), Heft 9, S. 342 - 344
- Herstatt, Iwand D.: Chancen und Grenzen der Zweigstellenexpansion, in: Sonderdruck des Handelsblattes: Banken im Dienste des Fortschritts, Nr. 203 (vom 21. 10. 1968), S. 22
- Herter, W.: Die Errichtung einer Bankfiliale, in: Der Bankkaufmann, 17. Jg. (1968), Nr. 6, S. 265 - 270

- Hiltner, Manfred: Lebensalter und Spartätigkeit, in: Sparkasse, 88. Jg. (1971), Heft 12, S. 370 - 375
- Ders.: Zur Entwicklung der Ersparnis in den letzten zehn Jahren, in: Sparkasse, 90. Jg. (1973), Heft 6, S. 161 - 166
- Himmelmann, Gerhard: Marketing im Spargeschäft, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, 24. Jg. (1971), Heft 6, S. 214 - 217
- Hinnah, Klaus-Werner: Die Bedeutung eines eigenen Gironetzes, Geschäftspolitische Überlegungen zur Automation, in: Bankbetriebliche Information, Zeitschrift für die genossenschaftliche Bankwirtschaft, 9. Jg. (1971), Nr. 1, S. 4 - 9
- Hintner, Otto: Geld-, Bank- und Börsenwesen, 36. Aufl., Stuttgart 1967
- Ders.: Zum Liquiditätsproblem der Geschäftsbanken, in: Der Betrieb in der Unternehmung, Festschrift für W. Rieger, hrsg. von J. Fettel und H. Linhardt, Stuttgart 1963, S. 396 - 422
- Hoffmann, Josef: Aktive Zweigstellenpolitik der Kreditinstitute, in: Sparkasse, 76. Jg. (1959), Heft 15, S. 267 - 270
- Ders.: Die Sparkasse im Spannungsfeld des Wettbewerbs, Dichtung und Wahrheit über die "Sparkassenprivilegien", in: Sparkasse, 77. Jg. (1960), Heft 17, S. 99 - 107
- Ders.: Die jüngste Etappe der deutschen Sparkassenentwicklung, in: Der Weg der Sparkassenpolitik, Stuttgart 1966, S. 111 - 124
- Holton, R. H.: The Distinction between Convenience Goods, Shopping Goods and Specialty Goods, in: The Journal of Marketing, Vol. 23 (1958), No. 1, S. 53 - 56
- Homann, Werner: Planung von Sparkassenbauten, in: Sparkassenhefte, Nr. 19, Hrsg.: Deutscher Sparkassen- und Giroverband e.V., Stuttgart 1958
- Houdek, Wolfgang: Innerbetriebliche Verrechnungspreise als Steuerungs- und Kontrollinstrument, Diss. München 1972
- Hübner, Otto: Die Banken, Leipzig 1854
- Inter-University-Committee for Research on Consumer Behavior: Interim Report Nr. 5 from the Consumer Savings Project, Champaign, III., März 1960

- Iseli, Edgar:** Möglichkeiten des Marketing als Grundlage der Unternehmensführung im Bankwesen, Diss. St. Gallen 1968
- Jacob, Adolf-Friedrich:** Die Stellung der Spareinlagen in der Geschäftsbankpolitik, in: Gegenwartsfragen der Unternehmensführung, Festschrift zum 65. Geburtstag von Wilhelm Hasenack, hrsg. von Hans-Joachim Engeleiter, Berlin 1966, S. 433 - 446
- Jaeger, Heinrich:** Die Ermittlung von Standardzeiten - eine Voraussetzung für die Ermittlung des Personalbedarfs und für die Kostenrechnung -, in: Betriebswirtschaftliche Blätter für die Praxis der Sparkassen und Girozentralen, 20. Jg. (1971), Heft 5, S. 116 - 119
- Janberg, Hans:** Bankpreispolitik als bankwirtschaftliches Kalkulationsproblem, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, 19. Jg. (1966), Heft 8, S. 325 - 326
- Janus, Robert:** Moderne Zweigstellen der Volksbanken, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, 20. Jg. (1967), Heft 19, S. 909 - 910
- Jonas, Clemens:** Preisauszeichnungspflicht für Kreditinstitute, in: Bankbetriebliche Information, Zeitschrift für die genossenschaftliche Bankwirtschaft, 10. Jg. (1972), Nr. 3, S. 98 - 99
- Juncker, Klaus:** Die Rolle des Präferenzwettbewerbs im Kreditwesen, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, 24. Jg. (1971), Heft 5, S. 169 - 172
- Jung, Oswald:** Automatische Zahlung mit "Taschenkonten" bzw. "Computergeld", in: Österreichisches Bank-Archiv, 15. Jg. (1967), Heft IX, S. 358 - 365
- Kaiser, Friedhelm:** Bankgebäude sind mehr als eine Visitenkarte, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, 20. Jg. (1967), Heft 4, S. 137 - 140
- Kaminsky, Stefan:** Die Kosten- und Erfolgsrechnung der Kreditinstitute, Eine theoretische, systematische und verfahrenstechnische Untersuchung, Band I der Bankbetrieblichen Schriftenreihe, hrsg. von K. F. Hagenmüller, Meisenheim/Glan 1955
- Kandlbinder, Hans Karl:** Die Rolle des Zinses bei der Finanzierungsentscheidung in der gewerblichen Wirtschaft, in: Der langfristige Kredit, 23. Jg. (1972), Heft 3, S. 73 - 85

- Kanis, H.: Erhöhter Kundendienst durch stumme Zweigstelle und Einzahlungsautomat, in: Betriebswirtschaftliche Blätter für die Praxis der Sparkassen und Girozentralen, 13. Jg. (1964), Heft 9, S. 104 - 107
- Katona, George: Psychological Analysis of Economic Behavior, New York-Toronto-London 1951 (deutsche Übersetzung: Das Verhalten der Verbraucher und Unternehmer, Tübingen 1960)
- Ders.: Der Massenkonsum, Eine Psychologie der neuen Käuferschichten, Wien-Düsseldorf 1965
- Ders.: Über das rationale Verhalten der Verbraucher, in: Marketingtheorie, Verhaltensorientierte Erklärungen von Marktreaktionen, hrsg. von Werner Kroeber-Riel, Köln 1972, S. 61 - 77
- Kaven, Jürgen-Peter: Die besondere Wettbewerbsstellung der öffentlich-rechtlichen Sparkassen, Diss. Erlangen-Nürnberg 1971
- Keßler, Helmut: Wachsende Bedeutung der Dienstleistungen im Wettbewerb, in: Sparkasse, 83. Jg. (1966), Heft 6, S. 119 - 120
- Kistler, Fritz: Das Sparverhalten der privaten Haushalte im Konjunkturzyklus, in: Der langfristige Kredit, 23. Jg. (1972), Heft 1, S. 14 - 15
- Kittel, Hermann: Hypotheken-Marketing - Aufbau einer marktpolitischen Konzeption, in: Der langfristige Kredit, 23. Jg. (1972), Heft 5, S. 127 - 135
- Kjölbye, Björn A.: Entwicklungstendenzen im Sparprozeß, in: Österreichisches Bank-Archiv, 20. Jg. (1972), Heft IX, S. 319 - 336
- Kleffel, Andreas: Künftige Wettbewerbsprobleme der Banken, in: Bank-Betrieb, 11. Jg. (1971), Nr. 12, S. 438 - 442
- Kleinhans, Joachim: Die freien Liquiditätsreserven der Banken, in: Bankbetriebliche Information, Zeitschrift für die genossenschaftliche Bankwirtschaft, 11. Jg. (1973), Nr. 3, S. 77 - 80
- Klenger, Franz und Krautter, Jochen: Simulation des Käuferverhaltens, Teil II: Analyse eines Kaufprozesses, Bd. 10 der Schriften zur theoretischen und angewandten Betriebswirtschaftslehre, hrsg. von Ludwig Pack, Wiesbaden 1972

- Klinger, Helmut: Zur "Zubringerfunktion" des Privatgirokontos, in: Sparkasse, 84. Jg. (1967), Heft 23/24, S. 403 - 405
- Kluge, Friedrich: Führung, Delegation und Information im Bankbetrieb, Bd. 13 der Schriftenreihe für Kreditwirtschaft und Finanzierung, hrsg. von K. F. Hagenmüller, Wiesbaden 1971
- Kluge, Walter: Betriebliche Probleme des Filialbanksystems, Diss. Köln 1934
- Knothe, Robert: Der neue Bankkunde, Wie bemühen sich die Kreditbanken um den "Kleinen Mann"?, Wiesbaden 1967
- Köllhofer, Dietrich: Das Mengengeschäft der Banken, in: Bank-Betrieb, 9. Jg. (1969), Nr. 12, S. 422 - 428
- Ders.: Das individuelle Mengengeschäft der Kreditinstitute, in: Dienstleistungen in Theorie und Praxis, hrsg. von H. Linhardt, P. Penzkofer und P. Scherpf, Stuttgart 1970, S. 81 - 102
- Ders.: Die Geschäftsstellenrechnung der Banken, in: Bank-Betrieb, 12. Jg. (1972), Nr. 5, S. 198 - 201
- Könneker, Wilhelm: Neue Entwicklungen des Wettbewerbs in der Kreditwirtschaft, in: Der Volkswirt, 13. Jg. (1959), Nr. 30, S. 1583 - 1584
- Ders.: Wettbewerb - in der Sicht der Notenbank, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, 13. Jg. (1960), Heft 1, S. 12 - 14
- Kolbeck, Rosemarie: Die bankbetriebliche Planung, Planungsmöglichkeiten bei Kreditbanken, Sparkassen und Kreditgenossenschaften, Bd. 11 der Schriftenreihe für Kreditwirtschaft und Finanzierung, hrsg. von K. F. Hagenmüller, Wiesbaden 1971
- Kortüm, Bernd: Zum Entscheidungsprozeß bei der Begründung von Auslandsstandorten, Frankfurt/Main 1972
- Kotler, Philip: Wissenschaftliche Modelle für die Erklärung des Käuferverhaltens, in: Der Markt, Zeitschrift für Absatzwirtschaft und Absatzpolitik, 1966, S. 79 - 87
- Krasensky, Hans: Marketing der Banken, in: Österreichisches Bank-Archiv, 20. Jg. (1972), Heft IX, S. 306 - 319
- Krause, Michael: Die Errichtung von Filialen als Mittel der Bankpolitik, unveröffentlichte Dipl.-Arbeit (Prof. Dr. Oswald Hahn), Nürnberg 1967/68

- Krause, Michael: Markttransparenz der Kreditbedingungen, in: Finanzstrategie der Unternehmung, hrsg. vom Arbeitskreis Unternehmensfinanzierung Nürnberg, Herne-Berlin 1971, S. 43 - 58
- Krinner, Wolfgang: Sollvorgaben im Bankbereich?, in: Absatzwirtschaft, Zeitschrift für Marketing, 1970, Nr. 22, S. 50 - 55
- Kroeber-Riel, Werner: Konsumentenverhalten und kognitives Gleichgewicht verhaltensorientierter Grundlagen der Absatzprognose, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 23. Jg. (1971), S. 395 - 418
- Kroeber-Riel, Werner und Trommsdorff, Volker: Markentreue beim Kauf von Konsumgütern - Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, in: Konsumentenverhalten und Marketing, Arbeitspapiere des Instituts für Konsum- und Verhaltensforschung an der Universität des Saarlandes, hrsg. von Werner Kroeber-Riel, Opladen 1973, S. 57 - 82
- Krömer, Brigitte: Die Frau als Kontensparer, in: Sparkasse, 88. Jg. (1971), Heft 12, S. 376 - 379
- Krümmel, Hans-Jacob: Bankzinsen, Untersuchungen über die Preispolitik von Universalbanken, Köln-Berlin-Bonn-München 1964
- Ders.: Liquiditätssicherung im Bankwesen, in: Kredit und Kapital, 1. Jg. (1968), Nr. 3, S. 247 - 307, 2. Jg. (1969), Nr. 1, S. 60 - 110
- Ders.: Management im Bankwesen - Überlegungen zu neueren Entwicklungen, in: Blätter für Genossenschaftswesen, 116. Jg. (1970), Nr. 5, S. 73 - 79, Nr. 6, S. 92 - 96
- Ders.: Zur Rentabilitätspolitik der Kreditinstitute, in: Kredit und Kapital, 5. Jg. (1972), Heft 1, S. 1 - 27
- Krug, Dieter: Die Marktoperation der Banken, Ein Beitrag zu einer Theorie des Bankenwettbewerbs, Diss. Berlin 1972
- Küchenberg: Zweigstellenpolitik, Überblick über die geschäftspolitischen und organisatorischen Fragen, in: Blätter für Genossenschaftswesen, 117. Jg. (1971), Nr. 17, S. 316 - 318
- Kühl, Henry: Das marktpolitische Instrumentarium der Bank unter besonderer Berücksichtigung der Werbung, Diss. Göttingen 1967
- Kühn, Richard: Erklärungsmodelle des Käuferverhaltens als Grundlage einer wissenschaftlichen Marktforschung, in: GFM-Mitteilungen zur Markt- und Absatzforschung, 15. Jg. (1969), Heft 3, S. 70 - 79

- Kühn, Richard: Möglichkeiten rationaler Entscheidung im Absatzsektor unter besonderer Berücksichtigung der Unsicherheit der Information, in: Prüfen und Entscheiden, Bd. 5 der Schriftenreihe des Betriebswirtschaftlichen Instituts der Universität Bern, hrsg. von Walter Müller, Bern und Stuttgart 1969
- Kulhavy, Ernest: Marketing für Sparkassen, in: Österreichisches Bank-Archiv, 16. Jg. (1968), Heft IV, S. 120 - 132
- Kunze, Christian: Zur Technik der Zielvorgabe, in: Betriebswirtschaftliche Blätter für die Praxis der Sparkassen und Girozentralen, 21. Jg. (1972), Heft 6, S. 185 - 189
- Ders.: Marktkennziffern zur Beurteilung von Zweigstellenmärkten, in: Betriebswirtschaftliche Blätter für die Praxis der Sparkassen und Girozentralen, 22. Jg. (1973), Heft 2, S. 38 - 44
- Landenberger, Fritz: Betriebswirtschaftliche Aspekte des Liquiditätsproblems der Filialgroßbanken, in: Österreichisches Bank-Archiv, 9. Jg. (1961), Heft VII, S. 262 - 271
- Landeszentralbank in Baden-Württemberg - Hauptverwaltung der Deutschen Bundesbank (Hrsg.): Bericht über die Entwicklung der Wirtschaft und des Geld- und Kreditwesens in Baden-Württemberg im Jahre 1971
- Landeszentralbank in Bayern - Hauptverwaltung der Deutschen Bundesbank (Hrsg.): Bericht über die Entwicklung der Wirtschaft und des Geldwesens in Bayern im Jahre 1971
- Landeszentralbank in Berlin - Hauptverwaltung der Deutschen Bundesbank (Hrsg.): Das Geld- und Kreditwesen in Berlin (West) im Jahre 1971
- Landeszentralbank in Schleswig-Holstein - Hauptverwaltung der Deutschen Bundesbank (Hrsg.): Bericht über die Entwicklung der Wirtschaft und des Geld- und Kreditwesens in Schleswig-Holstein im Jahre 1971
- Landeszentralbank in der Freien und Hansestadt Hamburg - Hauptverwaltung der Deutschen Bundesbank (Hrsg.): Bericht über das Jahr 1971
- Landeszentralbank in Niedersachsen - Hauptverwaltung der Deutschen Bundesbank (Hrsg.): Bericht über das Jahr 1971
- Landeszentralbank in Nordrhein-Westfalen - Hauptverwaltung der Deutschen Bundesbank (Hrsg.): Bericht über das Jahr 1971

Landeszentralbank in Rheinland-Pfalz - Hauptverwaltung der Deutschen Bundesbank (Hrsg.): Geschäftsbericht 1971

- Lanz, K.: Auslandsexpansion amerikanischer Banken, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, 18. Jg. (1965), Heft 11, S. 483 - 485
- Last, Burkhard: Zweigstellenplanung in Sparkassen, in: Betriebswirtschaftliche Blätter für die Praxis der Sparkassen und Girozentralen, 21. Jg. (1972), Heft 3, S. 86 - 88
- Leifeld, Berno: Der Einsatz fahrbarer Zweigstellen bei Sparkassen, in: Betriebswirtschaftliche Blätter für die Praxis der Sparkassen und Girozentralen, 21. Jg. (1972), Heft 3, S. 85 - 86
- Leopold, Günter: Wandlungstendenzen in der Geschäftsstruktur der deutschen Großbanken, Bankbetriebliche Bedeutung und Problematik der Einführung von Kleinkrediten, Anschaffungsdarlehen und Lohn- und Gehaltskonten durch die deutschen Großbanken, Diss. Hamburg 1966
- Linder, A.: Statistische Methoden, 4. Aufl., Basel und Stuttgart 1964
- Linhardt, Hanns: Bankbetriebslehre, Band I: Bankbetrieb und Bankpolitik, Köln und Opladen 1957
- Löber, Henning: Die regionale Gliederung des Sparprozesses, in: Sparkasse, 88. Jg. (1971), Heft 12, S. 386 - 388
- Löffelholz, Josef: Filialgeschäft der Kreditinstitute, in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 3. Aufl., Stuttgart 1956, Spalte 1784 - 1791
- Loos, Norbert: Die Marktpolitik der Kreditinstitute, Bd. 3 der Arbeiten aus dem Institut für Absatzwirtschaft der Universität Mannheim (Wirtschaftshochschule), hrsg. von Curt Sandig, Stuttgart 1969
- MacLeod, N. J.: The Public's Attitude Towards Banking, in: The Banker, April 1971, S. 403 - 411
- Magel, Franz: Neue Kundenkreise erschließen durch freundliche Zweigstellen, in: Blätter für das Genossenschaftswesen, 117. Jg. (1971), Heft 17, S. 318 - 319
- Maier, Richard: Das Marketing-Konzept einer Genossenschaftsbank, in: Bankbetriebliche Information, Zeitschrift für die genossenschaftliche Bankwirtschaft, 11. Jg. (1972), Nr. 1, S. 8 - 13

- Meffert, Heribert: Modelle des Käuferverhaltens und ihr Aussagewert für das Marketing, in: Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft, 127. Band, 1971, S. 326 - 353
- Menrad, Siegfried: Kreditgewährung - Einlagenwachstum - Geldschöpfung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 36. Jg. (1966), 1. Ergänzungsheft, S. 115 - 133
- Meyer, Max: Die Transparenz der Kleinkreditbedingungen, dargestellt am Beispiel des Bankplatzes St. Gallen, in: Österreichisches Bank-Archiv, 20. Jg. (1972), Heft X, S. 352 - 368
- Moser, Ulrich: Zur Theorie des Wettbewerbs im Kreditgewerbe, Diss. Köln 1967
- Mühlbauer, Manfred: Der Wettbewerb zwischen den Sparkassen und ländlichen Kreditgenossenschaften, Diss. Erlangen-Nürnberg 1963
- Mülhaupt, Ludwig: Umsatz-, Kosten- und Gewinnplanung einer Kreditbank, in: Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung, 8. Jg. (1956), Heft 1, S. 7 - 74
- Ders.: Die Bedarfsspannenrechnung als Mittel der Geschäftspolitik, in: Kredit und Kapital, 2. Jg. (1969), Nr. 2, S. 121 - 159
- Ders.: Die Goldene Bankregel und ihre Problematik, in: Der langfristige Kredit, 22. Jg. (1971), Heft 2, S. 35 - 42
- Ders.: Strukturwandlungen im westdeutschen Bankwesen, Bd. 1 der Schriftenreihe des Instituts für Kreditwesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, hrsg. von L. Mülhaupt, Wiesbaden 1971
- Ders.: Liquiditäts- und rentabilitätspolitische Aspekte der Goldenen Bankregel, in: Sparkasse, 90. Jg. (1973), Heft 1, S. 9 - 14
- Münker, Dieter: Das langfristige Kreditgeschäft der Großbanken, Analyse eines Grundproblems in der deutschen Kreditwirtschaft, Stuttgart 1967
- Muthesius, Peter: Fahrbare Zweigstellen, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, 21. Jg. (1968), Heft 17, S. 826
- Nagel, E.: Standortuntersuchungen für Lebensmittel-Einzelhandelsgeschäfte, in: Blätter für Genossenschaftswesen, 116. Jg. (1970), Heft 10, S. 176 - 180

- Naßmacher, Karl-Heinz: Der Standort der Bankzweigstellen, unver-
öffentlichte Dipl.-Arbeit (Prof. Dr. Rit-
tershausen), Köln 1964/65
- Nauer, Ernst: Standortwahl und Standortpolitik im Einzel-
handel, Methoden der Unternehmungs- und Ge-
schäftsflächenplanung für Supermärkte,
Klempreisgeschäfte, Diskontgeschäfte, Waren-
häuser und Facheinzelhandel, Bd. 14 der Schrif-
tenreihe des Forschungsinstituts für Absatz
und Handel an der Hochschule St. Gallen,
Bern und Stuttgart 1970
- Neumann, Regine: Standortprobleme der deutschen Privatbankiers,
Eine empirische Untersuchung, in: Österreichi-
sches Bank-Archiv, 19. Jg. (1961), Heft II,
S. 88 - 96
- Nieschlag, Robert, Dichtl, Erwin und Hörschgen, Hans: Marketing,
Ein entscheidungstheoretischer Ansatz,
6. Aufl., Berlin 1972
- Obst, Georg: Das Bankgeschäft, II. Bd.: Bankpolitik,
9. Aufl., Stuttgart 1930
- Ott, W.: Standort-Analysen - ein spezielles Arbeits-
gebiet der GfK Nürnberg, in: Jahrbuch der
Absatz- und Verbrauchsforschung, 12. Jg.
(1966), Heft 4, S. 281 - 285
- o.V.: Die Zweigstellenpolitik der Kreditinstitute
an Hand von Zahlen und Daten, in: Sparkasse,
77. Jg. (1960), Heft 7, S. 111 - 115
- o.V.: Bankiers-Filialen, in: Zeitschrift für das
gesamte Kreditwesen, 17. Jg. (1964), Heft 18,
S. 862
- o.V.: Die Deutsche Bank hat 600 Geschäftsstellen, in:
Blick durch die Wirtschaft, 8. Jg. (1965),
Nr. 14 (vom 18.1.1965), S. 5
- o.V.: "Nachholbedarf" an Mikro-Bankstellen, in:
Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen,
18. Jg. (1965), Heft 3, S. 91
- o.V.: Bethmann mit Busfilialen, in: Zeitschrift
für das gesamte Kreditwesen, 19. Jg. (1966),
Heft 2, S. 81
- o.V.: Bemerkungen zur Zweigstellen-Expansion, in:
Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen,
19. Jg. (1966), Heft II, S. 493 - 494

- o.V.: Organisation und Prüfung von Betriebsstellen mit Einmann- oder Zweimannbedienung, in: Vorträge für Sparkassenprüfer, Stuttgart 1965, Hrsg.: Deutscher Sparkassen- und Giroverband e.V., Stuttgart 1966, S. 239 - 252
- o.V.: Volksbanken-Strategie 1968, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, 21. Jg. (1968), Heft 4, S. 146
- o.V.: Berechnungsmethoden für die Besetzung von Abteilungen und Zweigstellen, in: Vorträge für Sparkassenprüfer, Münster 1967, Hrsg.: Deutscher Sparkassen- und Giroverband e.V., Stuttgart 1968, S. 158 - 176
- o.V.: Banken, Der Zug nach Frankfurt, Immer mehr Institute kommen in die Main-Metropole, in: Der Volkswirt, 22. Jg. (1968), Nr. 11, S. 34 - 35
- o.V.: Pressekonferenz der Deutschen Bank AG, Frankfurt, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Nr. 274 (vom 26.11.1969), S. 18
- o.V.: Sparverhalten der privaten Haushalte, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, 23. Jg. (1970), Heft 16, S. 794 - 796
- o.V.: Anregungen und Tendenzen für Planung, Bau und Einrichtung von Geldinstituten, in: Geldinstitute, 1971, Nr. 9/10, S. 51 - 56
- o.V.: Warum Kunden die Bank wechseln, in: Deutsche Sparkassenzeitung vom 7.5.1971
- o.V.: Werbeausgaben im Kreditgewerbe stiegen sprunghaft an, in: Deutsche Sparkassenzeitung, Nr. 75 (vom 1.10.1971), S. 3
- o.V.: Verzinsung soll Buchungsgebühr "entschärfen", in: Süddeutsche Zeitung, Nr. 149 (vom 3.7.1972), S. 19
- o.V.: Banken-Marketing: Der Wechsel auf die Zukunft ging zu Protest, in: Absatzwirtschaft, Zeitschrift für Marketing, 1972, Nr. 7, S. 16 - 22
- o.V.: Mit falschen Zahlen zum falschen Standort, in: Absatzwirtschaft, Zeitschrift für Marketing, 1972, Nr. 11, S. 37 - 38
- o.V.: Girokonten neu gefragt, Umfrage der Zentralstelle für rationelles Haushalten, in: Deutsche Sparkassenzeitung, Nr. 32 (vom 27.4.1973), S. 2

- o.V.: Mehr Zeit für die Beratung in Geldinstituten, Personalunabhängige Zweigstellen entlasten von Routinevorgängen, in: Geldinstitute, 1973, Nr. 3/4, S. 25 - 30
- o.V.: Kreditgewerbe wächst in ungeahnte Größen, in: Süddeutsche Zeitung, Nr. 49 (vom 28.2.1973) S. 23
- o.V.: Übermäßige Bankkonzentration in der Schweiz?, Bank-Betrieb, 13. Jg. (1973), Nr. 3, S. 108 - 109
- Paschke, W.: Bestimmungsgründe des persönlichen Sparens, Bd. 17 der Untersuchungen über das Spar-, Giro- und Kreditwesen, hrsg. von Fritz Voigt, Berlin 1961
- Penzkofer, Peter: Kreditinstitute, Im Sog des Marketing, in: Der Volkswirt, 23. Jg. (1969), Nr. 35, S. 31 - 33
- Ders.: Marketing und Bankorganisation, in: Dienstleistungen in Theorie und Praxis, hrsg. von H. Linhardt, P. Penzkofer und P. Scherpf, Stuttgart 1970, S. 126 - 150
- Ders.: Werden Zweigstellen zu teuer?, in: Bank und Markt, Zeitschrift für Unternehmensführung und Marketing, 1. Jg. (1972), Heft 1, S. 11 - 13
- Penzkofer, Peter und Täube, Klaus: Profit Centers im Bankbetrieb - Zur Problematik der Divisionalisierung von Universalbanken, in: Bank-Betrieb, 12. Jg. (1972), Nr. 2, S. 50 - 55, Nr. 3, S. 109 - 113
- Prautzsch, Wolf-Albrecht: Die Struktur der Nachfrage von Wirtschaftsunternehmen und privaten Haushalten nach finanziellen Vermögen in der Bundesrepublik Deutschland, Bd. 54 der Untersuchungen über das Spar-, Giro- und Kreditwesen, hrsg. von Fritz Voigt, Berlin 1971
- Premauer, Werner: Sind die Grenzen der Zweigstellenexpansion erreicht?, in: Banken International, Jährliche Beilage zum Handelsblatt, Nov. 1971, S. 27 - 28
- Priewasser, Erich: Gedanken zu einem Marktforschungskonzept für Kreditinstitute, in: Das Kreditwesen in Österreich, Festschrift für Hans Krasensky, hrsg. von der Österreichischen Bankwissenschaftlichen Gesellschaft, Wien 1968, S. 61 - 82

- Rameken, Uwe: Die Konkurrenzpolitik der Kreditbanken, Diss. Hamburg 1965
- Reistad, Dale L.: Die "Selbstbedienungsbank", in: Kreditinstitute im Zeitalter der Datenverarbeitung, Frankfurt/Main 1972, S. 110 -119
- Reyher, Heinz: Die Umsätze auf Privatgirokonten, in: Sparkasse, 84. Jg. (1967), Heft 23/24, S. 400 - 402
- Richebächer, Kurt: Das Kreditgeschäft der Geschäftsbanken und dessen Refinanzierung, in: Der langfristige Kredit, 22. Jg. (1971), Heft 3, S. 59 - 63
- Riebel, Paul, Paudtke, Helmut, Schmidt, Wolfgang und Thielking, Jürgen: Untersuchungen für die Brauchbarkeit von Verrechnungspreisen für Zwischenprodukte, in: Studien und Berichte der Betriebswirtschaftlichen Forschungsstelle Chemische Industrie am Seminar für Industriegewirtschaft der Johann-Wolfgang-Goethe-Universität, Frankfurt 1965
- Riesser, J.: Die deutschen Großbanken und ihre Konzentration im Zusammenhang mit der Entwicklung der Gesamtwirtschaft in Deutschland, 4. Aufl., Jena 1912
- Rittershausen, Heinrich: Konzentration bei Banken, in: Die Konzentration in der Wirtschaft, Schriften des Vereins für Socialpolitik, Neue Folge, Bd. 20/I, hrsg. von Helmut Arndt, Erster Band: Stand der Konzentration, Berlin 1960, S. 389 - 406
- Rössle, Karl: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 5. Aufl., Stuttgart 1956
- Rüschepöhler, Hans: Der Standort industrieller Unternehmungen als betriebswirtschaftliches Problem, Verlust einer betriebswirtschaftlichen Standortlehre, Heft 6 der Abhandlungen aus dem Industrieseminar der Universität zu Köln, hrsg. von Theodor Beste, Berlin 1958
- Rummel, Hans: Die Möglichkeiten einer genauen Selbstkostenrechnung im Bankgewerbe und ihre Auswirkungen auf die Rentabilität, in: Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung, 28. Jg. (1934), Heft VI, S. 281 - 309
- Ruppmann, Rainer: Die Standortbestimmung für Verkaufsstätten im Einzelhandel, Berlin 1968
- Sandmann, Hartmut von: Vermögensbildung und Vermögensverteilung in der Bundesrepublik, in: Bankbetriebliche Information, Zeitschrift für die genossenschaftliche Bankwirtschaft, 10. Jg. (1972), Nr. 2, S. 45 - 50

- Schaaf, Gerhard: Die Geldschöpfungsmöglichkeiten von Einzelbank, Bankengruppe und Bankensystem in der Bundesrepublik Deutschland, Theoretische und empirische Beiträge zur Geldschöpfungslehre, Diss. Tübingen 1965
- Schäfer, Erich: Die Unternehmung, 7. Aufl., Köln und Opladen 1970
- Ders.: Der Industriebetrieb, Betriebswirtschaftslehre der Industrie auf typologischer Grundlage, Bd. 2, Opladen 1972
- Scheidl, Karl: Zum Problem bankbetrieblicher Dispositionsregeln, in: Dienstleistungen in Theorie und Praxis, hrsg. von H. Linhardt, E. Penzkofer und P. Scherpf, Stuttgart 1970, S. 161 - 179
- Schell, Hans D.: Planung und Bewertung von Zweigstellen, in: Zeitschrift für Kreditwesen, 26. Jg. (1973), Heft 7, S. 251 - 254
- Scheurer, Kurt: Optimierung des Personaleinsatzes bei Banken durch Personalbedarfsplanung, in: Blätter für Genossenschaftswesen, 118. Jg. (1972), Nr. 23, S. 385 - 390
- Schiebel, Heinrich: Die Rolle des Zinses in der Wohnungswirtschaft, in: Der langfristige Kredit, 23. Jg. (1972), Heft 5, S. 136 - 143
- Schimanski, Siegfried: Zur Theorie des Konsumentenkredits, Beiträge zur reinen und angewandten Wirtschaftstheorie aus dem Wirtschaftswissenschaftlichen Seminar der Universität Kiel, hrsg. von E. Schneider, Tübingen 1958
- Schlechthaupt, Wolf-Dieter: Kriterien für die Errichtung von Geschäftsstellen von Universalbanken, Diss. Basel 1971
- Schleicher, Heinz: Der Wettbewerb im deutschen Kreditgewerbe, in: Österreichisches Bank-Archiv, 10. Jg. (1962), Heft VI, S. 206 - 227
- Schleicher, Rudolf: Marketing bei Raiffeisenbanken, in: Bankbetriebliche Information, Zeitschrift für die genossenschaftliche Bankwirtschaft, 8. Jg. (1970), Nr. 6, S. 177 - 181
- Schlenke, J.: Nochmals "Fahrbare Zweigstelle", in: Betriebswirtschaftliche Blätter für die Praxis der Sparkassen und Girozentralen, 13. Jg. (1964), Heft 11, S. 122 - 125

- Schmahl, O.: Fahrbare Zweigstellen, in: Betriebswirtschaftliche Blätter für die Praxis der Sparkassen und Girozentralen, 10. Jg. (1961), Heft 5, S. 47 - 50
- Schmalenbach, Eugen: Pretiale Wirtschaftslenkung, Bd. 2: Pretiale Lenkung des Betriebes, Bremen-Horn 1947
- Schmidt, G. H.: Einzahlungsautomaten und Stumme Zweigstellen, in: Betriebswirtschaftliche Blätter für die Praxis der Sparkassen und Girozentralen, 10. Jg. (1961), Heft 11, S. 87 - 90
- Schmölders, Günter in Zusammenarbeit mit G. Scherhorn und G. Schmidtchen: Der Umfang mit Geld im privaten Haushalt, Heft 10 der Beiträge zur Verhaltensforschung, hrsg. von Günter Schmölders, Berlin 1969
- Schnelle, Klaus: Allgemeine Grundsätze zu künftiger Bankenbauplanung, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, 25. Jg. (1972), Heft 8, S. 12 - 14
- Schork, Ludwig: Gesetz über das Kreditwesen, Kommentar, Köln-Berlin-Bonn-München 1965
- Schreiber, Klaus: Kaufverhalten der Verbraucher, Wiesbaden 1965
- Schrömgens, Kurt: Zur Rentabilität der Sichteinlagen beim Bankkunden, Bd. 2 der Schriftenreihe Finanzwirtschaft, Abteilung Zahlungsverkehr, hrsg. von Oswald Hahn, Frankfurt 1967
- Schütz, Wilhelm: Einheit und Selbständigkeit von Zentrale und Zweigniederlassung im Bankverkehr, in: Bank-Betrieb, 7. Jg. (1967), Nr. 11, S. 319 - 323
- Schulz, Roland: Kaufentscheidungsprozesse des Konsumenten, Bd. 2 der Schriftenreihe Unternehmensführung und Marketing, hrsg. von Heribert Meffert, Wiesbaden 1972
- Schuster, Leo: Standort der Bankbetriebslehre, in: Bankbetriebliche Forschung und Ausbildung, Betriebswirtschaftliche Mitteilungen, Heft 54, hrsg. vom Institut für Betriebswirtschaft an der Hochschule St. Gallen für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften 1972, S. 5 - 22
- Seeger, Manfred: Die Bedeutung der Spareinlagen für die Kreditbanken, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 21. Jg. (1969), Nr. 4, S. 227 - 250
- Sheth, Jagdish N.: Eine zusammenfassende Übersicht zum Käuferverhalten, in: Marktpsychologie, hrsg. von Reinhold Bergler, Bern-Stuttgart-Wien 1972, S. 143 - 192

- Siepmann, Jürgen Dietrich: Die Standortfrage bei Kreditinstituten, Eine Analyse der Standortfaktoren, Standortstruktur und Standortpolitik des westdeutschen Bankensystems, Bd. 40 der Untersuchungen über das Spar-, Giro- und Kreditwesen, hrsg. von Fritz Voigt, Berlin 1968
- Ders.: Die Marktforschung als Hilfsmittel der Zweigstellenpolitik, Versuch einer Standortkalkulation für Kreditinstitute, in: Blätter für Genossenschaftswesen, 115. Jg. (1969), Nr. 19/20, Seite 366 - 379
- Slevogt, Horst: Marketing im Bankgeschäft, in: Die Finanzen des privaten Haushalts, Festschrift für Walter Kaminsky, hrsg. von Franz Schneider, Frankfurt/Main 1969, Seite 190 - 218
- Ders.: Lenkpreisrechnung als Bankkalkulation für Planung und Marketing, in: Österreichisches Bank-Archiv, 20. Jg. (1972), Heft III, Seite 84 - 106
- Ders.: Marketing für das Bankgeschäft, in: Handbuch der Bankwerbung, hrsg. von Eberhard Floss und Peter Muthesius, Frankfurt/Main 1972
- Sprengel, Hans-Erhard: Selbstordnungsmaßnahmen des Kreditwesens auf dem Gebiete der Zweigstellenerrichtung, in: Sparkasse, 77. Jg. (1960), Heft 18, Seite 279 - 281
- Stadt Nürnberg, Amt für Stadtforschung und Statistik (Hrsg.): Ausgewählte Ergebnisse der Volkszählung vom 27. Mai 1970 für die Nürnberger Distrikte
- Statistisches Bundesamt (Hrsg.): Statistisches Jahrbuch für die Bundesrepublik Deutschland, 1971, Stuttgart und Mainz 1971
- Ders.: Sparmotive, Sparziele und Sparneigung privater Haushalte, Ergebnis der Einkommens- und Verbraucherstichprobe 1969, in: Wirtschaft und Statistik, 1971, Heft 2, Seite 137 - 142
- Stein, Heinrich von: Werbung, in: Handbuch der Bankenwerbung, hrsg. von Eberhard Floss und Peter Muthesius, Frankfurt/Main 1972, Seite 82 - 116
- Stern, Mark E.: Marketing Planung, Eine System-Analyse (Übersetzung von: Marketing Planning, A Systems Approach), 2. Aufl., Berlin 1969

- Störrle, Winfried: Der Marktzins in der unternehmerischen Investitionsentscheidung, Berlin 1970
- Stößel, R.: Arten und Formen des Wettbewerbs im Kreditgeschäft der Depositenbanken in der Bundesrepublik Deutschland, Diss., Würzburg 1958
- Stucken, Rudolf: Die Konzentrationsbewegung im deutschen Bankgewerbe und deren Gegenkräfte und die Tendenzen zur Dekonzentration und Spezialisierung, in: Untersuchung des Bankwesens 1933, I. Teil, Vorbereitendes Material (Ansprachen und Referate), Berlin 1933, Seite 9 - 30
- Stützel, Wolfgang: Ist die Goldene Bankregel eine geeignete Richtschnur für die Geschäftspolitik der Kreditinstitute?, in: Vorträge für Sparkassenprüfer, Kiel 1959, Hrsg.: Deutscher Sparkassen- und Giroverband e.V., Seite 34 - 51
- Ders.: Konkurrenzfragen des Kreditgewerbes, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, 13. Jg. (1960), Heft 17, Seite 810 - 812
- Ders.: Bankpolitik heute und morgen, Frankfurt/Main 1964
- Stützer, Rudolf: Der Zins aus der Sicht des Sparerers, in: Der langfristige Kredit, 23. Jg. (1972), Heft 8, Seite 223 - 230
- Süchting, Joachim: Kalkulation und Preisbildung der Kreditinstitute, Der preisdispositive Bereich bei deutschen und amerikanischen Banken aus kalkulatorischer Sicht, Frankfurt/Main 1963
- Ders.: Theorie und Politik des Banksortiments, unveröffentlichte Habilitationsschrift, Frankfurt/Main 1967
- Ders.: Die Budgetrechnung - ein modernes Führungsinstrument der Bankleitung, in: Bank-Betrieb, 7. Jg. (1967), Nr. 2, Seite 41 - 46
- Ders.: Die Einkaufswirtschaftlichkeit für Bankleistungen und die Zweigstellenpolitik, in: Bank-Betrieb, 8. Jg. (1968), Nr. 10, Seite 277 - 280
- Ders.: Bank-Marketing und Bank-Image, in: Blätter für Genossenschaftswesen, 116. Jg. (1970), Nr. 7, Seite 109 - 113
- Ders.: Die Bankloyalität als Grundlage zum Verständnis der Absatzbeziehungen von Kreditinstituten, in: Kredit und Kapital, 5. Jg. (1972), Heft 3, Seite 269 - 300

- Süchting, Joachim und Boening, Dieter: Der personale Produktions- und Verkaufsprozeß von Bankleistungen, in: Bank-Betrieb, 11. Jg. (1971), Nr. 10, Seite 364 - 370
- Szagunn, Volkhard: Spareinlagenzins und Kreditzins seit der Zinsfreigabe, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, 23. Jg. (1970), Heft 3, Seite 93 - 96
- Szagunn, Volkhard und Voigt, Heinz: Einlagensicherung in der Kreditwirtschaft, Frankfurt/Main 1966
- Szagunn, Volkhard und Neumann, Walter: Gesetz über das Kreditwesen, 2. Aufl., Stuttgart-Berlin-Köln-Mainz 1967
- Thomsen, Horst: Die Kleinkredite der Großbanken an Lohn- und Gehaltsempfänger, Diss., Erlangen-Nürnberg 1966
- Tichy, Bruno: Die Zinsempfindlichkeit der Unternehmung, in: Österreichisches Bank-Archiv, 18. Jg. (1970), Heft XII, Seite 419 - 434
- Tietze, Werner: Marketing im Kreditgewerbe, in: Österreichisches Bank-Archiv, 17. Jg. (1969), Heft II, Seite 81 - 102
- Tönjes, Uwe: Geschäfts- und Erfolgsplanung in amerikanischen Banken, in: Bank-Betrieb, 9. Jg. (1969), Nr. 12, Seite 434 - 439
- Trende, Adolf: Geschichte der deutschen Sparkassen, Bis zum Anfang des 20. Jahrhunderts, Stuttgart 1957
- Trurnit, Uwe: Durchschnittsbestände im Soll und Haben, in: Sparkasse, 84. Jg. (1967), Heft 23/24, Seite 395 - 400
- Untersuchungsausschuß für das Bankwesen 1933 (Hrsg.): Die Zahl der Zweigstellen usw. der im kurzfristigen privaten Kreditgeschäft tätigen Banken, in: Untersuchung des Bankwesens 1933, II. Teil, Statistiken, Berlin 1934, Seite 10 - 12
- Utecht, Wolf G.: Die Bank-Schalter sollten länger offen sein, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, 24. Jg. (1971), Heft 10, Seite 402
- Verlag Hoppenstedt & Co. (Hrsg.): Banken-Ortslexikon, Berlin-Essen-Haarlem-Wien 1972
- Wagner, Adolph: Beiträge zur Lehre von den Banken, Leipzig 1857

- Walb, Ernst: Übersetzung und Konkurrenz im deutschen Kreditapparat, in: Untersuchung des Bankwesens 1933, I. Teil, Vorbereitendes Material (Ansprachen und Referate), 1. Band, Berlin 1933, Seite 113 - 195
- Wappenhaus, Gernot und Cramer, Jörg-Engelbrecht: Wann zahlen wir mit Computer Geld?, in: Österreichisches Bank-Archiv, 19. Jg. (1971), Heft X, Seite 349 - 362
- Weber, Adolf: Depositenbanken und Spekulationsbanken, 4. Aufl., München und Leipzig 1938
- Weibel, Peter: Die Prüfung von Konsumentenkreditgesuchen mittels Punktbewertungs-Systemen, in: Teilzahlungswirtschaft, 19. Jg. (1972), Nr. 1, Seite 11 - 14, Nr. 3, Seite 19 - 23
- Weiss, Fritz: Die Entwicklung und wirtschaftliche Bedeutung der Teilzahlungswirtschaft in der Bundesrepublik, in: Die Finanzen des privaten Haushalts, Festschrift für Walter Kaminsky, hrsg. von Franz Schneider, Frankfurt/Main 1969, Seite 105 - 120
- Weiss, Ulrich: Marktforschung der Kreditinstitute, Die Erforschung des Marktes der privaten Haushaltungen und ihr Einfluß auf die Verhaltensweise der Institute, Bd. 30 der Untersuchungen über das Spar-, Giro- und Kreditwesen, hrsg. von Fritz Voigt, Berlin 1966
- Werzinger, Dieter Robert: Filialbetriebe und Filialbetriebsysteme, Ein Beitrag zur Theorie verbundener Wirtschaftseinheitseinheiten, Diss., Erlangen-Nürnberg 1971
- Widmann, A.: Für und gegen das Ein-Mann-System, in: Betriebswirtschaftliche Blätter für die Praxis der Sparkassen und Girozentralen, 12. Jg. (1963), Heft 2, Seite 13 - 14
- Wielens, Hans: Bankenorganisation, Tendenz zur Divisionalisierung, in: Wirtschaftswoche, 26. Jg. (1972), Nr. 33, Seite 24 - 28
- Wissmann, Bernhard: Die Zinsempfindlichkeit der deutschen Sparer, Bd. 15 der Untersuchungen über das Spar-, Giro- und Kreditwesen, hrsg. von Fritz Voigt, Berlin 1960
- Wiswede, Günter: Motivation und Verbraucherverhalten, Grundlagen der Marktforschung, München-Basel 1965

- Wittgen, Robert und Ellermeyer, Christian: Die Soll- und Haben-
zinsen in der Restriktionsphase, in: Bank-Be-
trieb, 11. Jg. (1971), Nr. 3, Seite 85 - 91
- Wotzka, Paul: Standortwahl im Einzelhandel, Standortbestimmung
und Standortanpassung großstädtischer Einzel-
handelsbetriebe, Hamburg 1970
- Wysocki, Josef: Zahlungsverkehr und Mittelstandsidee, Zum
Wirken von Johann Christian Eberle nach dem
Ersten Weltkrieg, Bd. 41 der Untersuchungen
über das Spar-, Giro- und Kreditwesen, hrsg.
von Fritz Voigt, Berlin 1969
- Zimmerer, Carl: Kostenplanung im Bankbetrieb, in: Zeitschrift
für Betriebswirtschaft, 25. Jg. (1955), Nr.
6, Seite 371 - 374
- Ders.: Was sind Liquiditätskosten?, in: Zeitschrift
für Betriebswirtschaft, 26. Jg. (1956), Nr. 1,
Seite 54 - 56
- Ders.: Bankkostenrechnung, Bd. II der Veröffentlichungen
des Bank- und Börsenseminars der Universität
Köln, hrsg. von Fr. Höfermann und H. Ritters-
hausen, Frankfurt/Main 1956
- Ders.: Der Markt für Bankleistungen, in: Wirtschaft
und Wettbewerb, 7. Jg. (1957), Heft 6, Seite
350 - 355
- Ders.: Die formelle und materielle Geltung der Goldenen
Bankregel, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft,
27. Jg. (1957), Nr. 12, Seite 710 - 713
- Zink, Günter: Der Versuch einer modell-theoretischen Lösung des
bankbetrieblichen Standortproblems, in: Öster-
reichisches Bank-Archiv, 18. Jg. (1970), Heft
V, Seite 173 - 181
- Ders.: Ansatzpunkte für die betriebswirtschaftliche
Standortanalyse im Kreditgewerbe, in: Öster-
reichisches Bank-Archiv, 18. Jg. (1970), Heft
IX, Seite 286 - 302
- Ders.: Zur Systematik der bankbetrieblichen Standort-
faktoren, in: Österreichisches Bank-Archiv,
19. Jg. (1971), Heft I, Seite 19 - 31

Lebenslauf

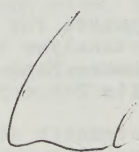
Am 30. März 1946 wurde ich als Sohn des Werkmeisters Josef Merl und seiner Ehefrau Theresia, geb. Aneser, in Amberg geboren.

Nach 8 Volksschuljahren besuchte ich ab 1960 die Städtische Handelsschule in Amberg und anschließend von 1963 bis 1966 das Hanns-Seidel-Gymnasium (Wirtschaftsgymnasium) Amberg, wo ich die Reifeprüfung ablegte.

Im Wintersemester 1966/67 schrieb ich mich zum Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg ein und legte dort nach 9 Semestern im Frühjahr 1971 die Diplom-Prüfung für Kaufleute ab. Von September 1967 bis August 1969 absolvierte ich eine Lehre als Speditionskaufmann.

Im Sommersemester 1971 vertraute mir Professor Dr. Oswald Hahn die vorliegende Arbeit an, die am 15. Juni 1973 abgeschlossen wurde.

Nürnberg, 7.10.1973



Offsetdruck-Fotodruck

J. Hogl, 8520 Erlangen, Hauptstr. 109 (Nähe Martin-Luther-Platz) Tel. 22990